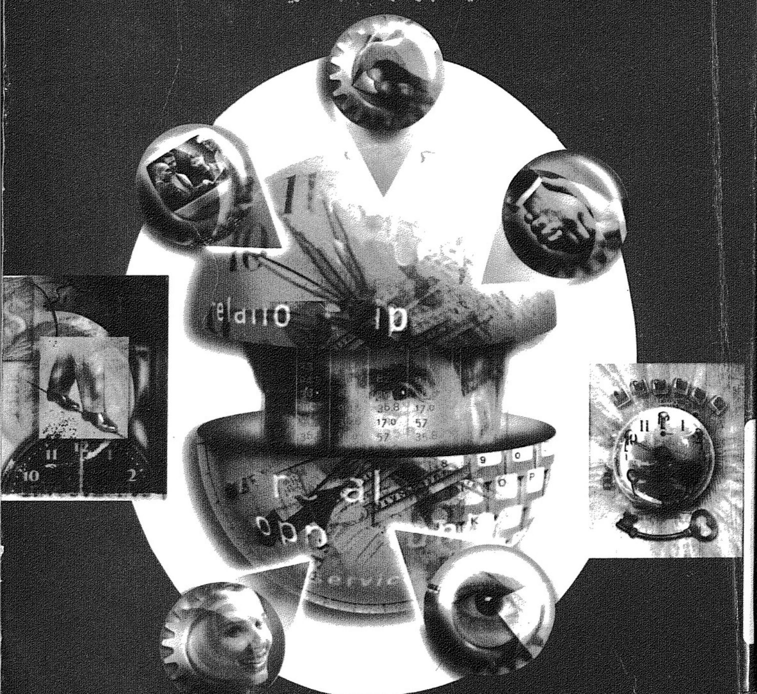
السلوك التنظيمى

دكتــور
صلاح الدين محمد عبد الباقى
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية



اهداءات ٢٠٠٢

د/ سيد النشار

دار الثقافة العلمية

السلوك التنظيمى

دكتور

صلاح الدين محمد عبد الباقى

كلية التجارة ـ جامعة الإسكندرية

دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال (إنجلترا)

ماجستير فى إدارة الأعمال (إنجلترا)

ماجتير فى إدارة الأعمال (جامعة القاهرة)

٢٠٠١

الدار الجامعية

طبع ـ نشر ـ توزيع

٨٤ شارع ذكريا غنيم ـ تانيس سابقاً

☎ ٥٩٦٧٨٨٢

بسم الله الرحمن الرحيم

" ولقد كرمنا بني أدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا"

صدق الله العظيم

محتويات الكتاب

الموضــــــوع	الصفحة

مقدمة

إن نجاح المنشآت الحديثة فى تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على الاستخدام الفعال لإدارة الموارد البشرية العاملة بها، وهناك إتفاق بين رجال الإدارة أن إدارة وتنمية الموارد البشرية هو المدخل الأنجح لرفع أو تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية فى منشآت الأعمال بما يحقق الإنتاجية الأعلى والربحية الأعلى من ناحية ، وكذلك رضا هذه الموارد البشرية من ناحية أخرى.

إن الإنسان هو المورد الحقيقى لأية منشأة أعمال، الموارد المادية ما هى إلا عوامل مساعدة، فالانسان بما يملكه من مهارات، وما يتمتع به من رغبة فى العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية للمنشآت، وذلك يتطلب من المسئولين عن إدارة المنشآت استخدام موارد بشرية عالية المهارة والتميز ثم المحافظة على بقائها بالمنظمة.

وتسعى الإدارة فى كافة المنظمات إلى تحقيق أكفأ استخدام للقوى العاملة المتاحة لديها، ولكن هناك كثير من المشكلات التى تواجه الإدارة فى سعيها لتحقيق هذا الهدف. والمشكلة الرئيسية هنا هى المشكلة السلوكية فى التعامل مع العاملين، ويشمل ذلك دراسة وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم فى المنظمة بهدف توجيه سلوكهم بما يتفق مع أهداف المنظمة.

من هذا المنطق تأتى أهمية تقديم هذا الكتاب الذى يشتمل على أهم مبادىء السلوك التنظيمي، وقد روعى فى إعداده البساطة والسهولة فى عرض الأفكار ، واستخدمت الرسوم التوضيحية لتحقيق هذا الهدف.

ويتضمن الكتاب أربعة أبواب رئيسية، يتناول الباب الأول مفهوم السلوك الانسانى وأهميته وعلاقته بالكفاءة الانتاجية للمنظمة . أما الباب الثانى فيتناول المحددات الفردية للسلوك الانسانى، ويشمل ذلك موضوعات التعلم والادراك والشخصية الانسانية والدافعية. أما الباب الثالث فيتناول المحددات

الجماعية للسلوك الانسانى ويشمل ذلك دراسة أنواع الجماعات وديناميكيـــة الجماعات وتأثيرها على السلوك الفردى.

ويتناول الباب الرابع المحددات التنظيمية للسلوك الانسانى، ويشـــمل ذلك موضوعات أساسية هى إدارة الصراعات والنزاعات، الرضا الوظيفـــى، القيادة الادارية، الاتصالات الادارية، تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى للفـــرد، ضغوط العمل، وأخيراً إدارة التغيير والتطوير التنظيمى.

وقد تمت إضافة بعض الفصول الجديدة فى هذه الطبعة من الكتـــاب، وذلك استكمالاً لكل محددات السلوك الانسانى فى المنظمات.

والله ولى التوفيق " "

المؤلف

الباب الأول
مقدمة فى السلوك الإنساني فى المنظمات



الفصل الأول

السلوك الإنساني والإنتاجية في المنظمات

تسعي المنظمة إلي تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال الاستخدام الفعال للموارد الإنتاجيــة التــي تتوافر لدى المنظمة. وتنقسم هذه الموارد إلي مجموعتين:

١- مجموعة العوامل المادية والفنية ، ومن أمثلتها:

أ- الآلات والمعدات.

ب- المواد الخام.

ج- أساليب الإنتاج (التكنولوجيا).

د- رأس المال.

هـ- المباني والأثاث.

٢- مجموعة العوامل الإنسانية:

وهي تمثل الموارد البشرية المتوافرة لدى المنشــأة ســواء كــانت الإدارة (العليا والمتوســطة والإدارة)، او طبقــة العــاملين الفنييــن والتنفيذيين.

ويتحقق المستوى العالي من الكفــاءة الإنتاجيــة بالتفــاعل بيــن المجموعتين من العوامل.

وما يهمنا هنا هو التأكيد علي أن العنصر البشــرى هــو العــامل المؤثر في إنتاجية المنظمة. ولذلك كان لا بد من الاهتمــام بــالعنصر البشرى في المنظمة والعمل علي استخدامه بفعالية. وقــد كــان ذلــك الاهتمام منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية (١٩٣٠-١٩٥٠) والتــي

أثارت الأهمية القصوى للعنصر البشرى، ثم تلي ذلك ظهور المدرسة السلوكية والتي منذ أوائل الستينات من القرن الماضي والتي أكدت مرة أخرى علي أهمية العنصر البشرى باعتباره العامل الأساسى المحدد لكفاءة إنتاجية المنظمة.

▫ العوامل الإنسانية المحددة للإنتاجية:

تنقسم العوامل الإنسانية المحددة للإنتاجية في المنظمات المختلفة إلي مجموعتين:

١- مجموعة العوامل الخاصة بتوفير القدرة علي العمل (Ability) أن الفرد عمل علي القيام بعمله تتأثر بمجموعة من العناصر، ومن أهمها:

أ- عنصر التعليم أو التأهيل العلمي.

ب- عنصر الممارسة الفعلية للعمل أو الخبرة العملية.

ج- عنصر التدريب والتنمية خلال الحياة الوظيفية للفرد.

د- عنصر القدرات الخاصة سواء أكانت جسمانية أو نفسية.

٢- مجموعة العوامل الخاصة بتوفير الرغبة أو الدافع للعمل (Motive) وتتأثر رغبة الفرد في العمل في المنظمات بمجموعة من العناصر من أهمها:

أ- الدوافع الشخصية للأفراد وحاجاتهم.

ب- العلاقات بين الأفراد في المنظمة.

ج- طبيعة الوظيفة أو العمل الذى يشغلها الفرد.

د- ظروف أو مناخ (بيئة) العمل في المنظمة.

ويتأثر سلوك الفرد وأداؤه في العمل بعنصرى القدرة علي العمل والرغبة في العمل معاً. ولذلك فإن السلوك = دالة (الرغبة × القدرة).

ويضيف البعض الآخر عنصر الموقف الذى يعيشه الفرد في المنظمة. وبذلك يكون سلوك الفرد في المنظمة = دالة (الرغبة × القدرة × الموقف).

ويلاحظ من المعادلة ضرورة توافر هذه العناصر معاً في نفس الوقت، فالسلوك الإنساني لن يكون فعالاً في حالة عدم توافر عناصر القدرة علي العمل حتى لو توافر عنصر الرغبة أو الظروف المناسبة، مثال ذلك إذا توافر عنصر الرغبة لدى الطالب للمذاكرة والنجاح، ولكن لا تتوافر لديه القدرة علي المذاكرة مثال ذلك حالته الصحية والنفسية السيئة أو لم تتوافر المناسبة للمذاكرة مثل عدم توافر السكن المناسب أو الكتب أو الأدوات الدراسية.

بجانب العوامل السابقة والتي تمثل العوامل الداخلية في المنظمة سواء أكانت متعلقة بالفرد أو المنظمة، فهناك مجموعة أخرى من العوامل الخارجية المؤثرة علي الإنتاجية وهي تشمل كافة الظروف البيئية في المجتمع الذى تتواجد فيه المنظمة، ومن أمثلة هذه العوامل:

أ- العوامل الاقتصادية المحلية والعالمية.

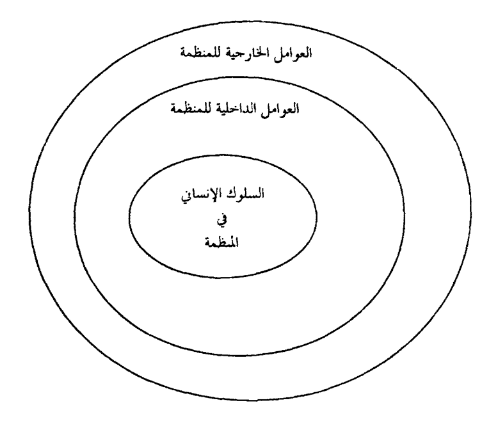
ب- العوامل السياسية .

ج- العوامل الاجتماعية والثقافية لمستوى التعليم والثقافة وعـــادات واتجاهات الأفراد.

د- العوامل الطبيعية.

هـــ- العوامل القانونية والتشريعية.

ولذلك فإنه يمكن القول أن سلوك وأداء العنصر البشـــرى يتـــأثر العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة معاً. ولا يمكن تجـــاهل العوامـــل الخارجية باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يتأثر بكامل العوامل البيئيـــة المحيطة بالمنظمة.



وإذا ارادت المنظمة أن تزيد من انتاجيتها فإن هناك عدة مداخـــل ليتحقق ذلك، ولكن أهمها تحسين انتاجية القوى البشرية فـــي المنظمـــة

وترشيد استخدامها، وعين أن نوضح علي سبيل المثال لا الحصر بعض العوامل المسببة لانخفاض الانتاجية والتي ترجع إلي القوى البشرية في المنظمة:

١- عدم استخدام تحفيز مناسبة.

٢- قيام العامل بأداء أعمال لا تتعلق بوظيفته.

٣- عدم توافر مقاييس موضوعية لتقدير كفاءة الفرد.

٤- عدم الاستماع إلي مقترحات وآراء الأفراد.

٥- عدم القدرة علي العمل كفريق متكامل.

٦- عدم إشراك العاملين في القرارات.

٧- وجود حالات من التكاسل وتحديد الانتاج من جانب العاملين.

٨- عدم الانتظام في العمل.

٩- عدم الرضا عما يقدم من مكافآت وحوافز ومرتبات.

١٠- وجود صراع ونزاع بين العاملين.

الفصل الثانى
أهمية السلوك الإنساني
فى منظمات العمل

أهمية العنصر الإنسانى فى المنظمة:

هناك إتفاق على أن العنصر البشرى هو أهم عناصر الإنتاج فى المنظمة، وهو الأساس فى رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها، ولذلك كان لابد من التأكيد المستمر على أن الإنسان هو المورد الحقيقى والهام فى المنظمة، حيث أن الموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات ما هى إلا عوامل مساعدة الإنسان هو يخطط وينظم ويستخدم هذه الموارد.

ومن هنا كان التساؤل الأساسى للمسئولين فى كافة المنظمات هو: كيف تستطيع إدارة المنظمة رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين؟

إن الإجابة عن هذا التساؤل تتطلب التعرف على العوامل المحددة لكفاءة الأداء للعاملين، ومن أهم هذه العوامل هى:

١- رغبة العاملين فى العمل:

وهذه تشمل كافة العوامل المتعلقة بشخصية الفرد، وأسلوب تفكيره ودوافعه وحاجاته ودرجة تعلمه وثقافته، بالإضافة إلى ذلك العوامل المتعلقة بجماعات العمل، وكذلك العوامل المتعلقة بالتكوين الاجتماعى والحضارى للإنسان.

٢- قدرة العاملين على العمل:

وهذه تشمل العوامل المتعلقة بجوانب المعرفة اللازمة لأداء العمل مثال ذلك المستوى التعليمى والتدريب والمهارات الشخصية للعاملين.

وعادة ما تصاغ هذه العلاقة بين عنصرى الرغبة والقدرة فى شكل معادلة كالآتى:

الكفاءة أو الأداء فى العمل = الرغبة فى العمل × القدرة فى العمل

المشكلات السلوكية فى التعامل مع العنصر البشرى:

تواجه الإدارة فى كافة المنظمات وخاصة المنظمات الحكومية مشكلات أساسية فى التعامل مع القوى العاملة، ومن أمثلة هذه المشكلات:

أ- عدم المواظبة على مواعيد العمل، ومن مظاهر ذلك التأخير فى الحضور، أو الانقطاع عن العمل بدون سابق إنذار، أو الغياب المتكرر.

ب- إنخفاض مستوى الرضا لدى العاملين فى المنظمة تجاه بعض سياسات العمل وخاصة سياسات المرتبات والأجور والحوافز.

حـ- عدم الرغبة فى العمل الجماعى والفشل فى تكوين فرق العمل.

د- التكاسل وتقييد الإنتاج، وعدم إنجاز العمل بالقدر المناسب، بالرغم من توافر القدرة على العمل.

هـ- النزاعات والصراعات المستمرة بين العاملين وبعضهم البعض، فقد يحدث ذلك بين الرؤساء والمرءوسين، أو بين المرءوسين وبعضهم البعض.

و- الميل إلى المعارضة والمخالفة لتعليمات الإدارية، وبصفة خاصة عدم الاستجابة للتغيير والتجديد فى العمل.

وكنتيجة لحدوث هذه المشكلات، يمكن تصنيف سلوك العاملين فى أحد الاحتمالات الثلاثة التالية:

أ- السلوك المعاون أو المؤيد للإدارة، وهو الأسلوب المفضل من جانب الإدارة، ولذلك فإن الإدارة تعمل على تشجيعه وتحفيزه على الاستمرار.

ب- السلوك المعارض للإدارة، وهو الأسلوب الذى تحاربه الإدارة حيث يتصف أصحاب السلوك بعدم الرغبة فى تنفيذ طلبات الإدارة، وغالباً ما

تظهر هذه المعارضة بصفة علنية أو بصفة غير علنية، حيث يتصرفون ضد الإدارة ولاتدرى الإدارة بهذه المعارضة، ويجب على الإدارة أن تبحث عن أسباب هذه المعارضة، والعمل على تحويل هذا السلوك إلى سلوك معاون أو محايد.

حـ- السلوك المحايد، وهو الأسلوب الذى لايبدى معارضة حقيقية وفى نفس لايبذل جهداً كبيراً، ويعمل على أداء العمل بالقدر الذى يخلى مسئوليته ولايتعرض للعقاب من جانب الإدارة.

ويرجع السبب فى حدوث المشكلات السلوكية فى تعامل الإدارة مع العاملين إلى اختلاف طبيعة السلوك الذى تفضله الإدارة وترغب فى أن يسير عليه العاملون. ومن أمثلة جوانب هذا السلوك: أن العاملين يسعون دائماً إلى تحقيق أهدافهم الشخصية فى حين أن الإدارة ترغب أن يركز العاملون عل يتحقيق أهداف المنظمة.

وكذلك يميل سلوك العاملين إلى التغير والتجدد المستمر، فى حين ترغب الإدارة فى ثبات سلوك العاملين فى الإطار الذى تريده الإدارة، بالإضافة إلى ذلك ترغب الإدارة فى أن يتصرف العاملون فى حدود التعليمات والأوامر التى تفرضها، فى حين أن الإنسان يسعى إلى تحقيق ذاته وتأكيد وجهة نظره والتى قد تخالف تعليمات الإدارة.

ويزداد حجم المشكلة السلوكية كلما زادت الفجوة بين السلوك الذى تفضله الإدارة والسلوك الفعلى للعاملين، ويجب على الإدارة أن تقلل هذه الفجوة كلما كان ذلك ممكناً.

أهداف دراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات:

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات أصبح ضرورة ملحة،

ملحة، حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى.

وهناك ثلاثة أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة هذا السلوك، وهى كالآتى:

أ- فهم سلوك العاملين:

ويتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين فى مواقع العمل، ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك.

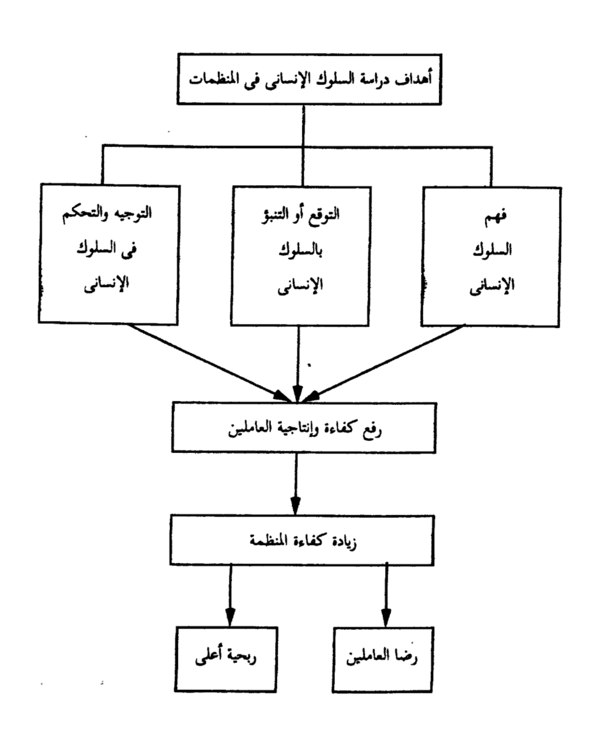
ب- التنبؤ بسلوك العاملين:

إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين، والأسباب وراء هذا السلوك، فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلى للعاملين فى المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة، ومن ثم تأخذ على عاتقها إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.

حـ- توجيه وضبط سلوك العاملين:

إن فهم سلوك العاملين الحالى والمستقبلى، سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين فى المستقبل، وذلك بهدف الارتفاع بمستوى الأداء العاملين، وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التى تمكنها من تحقيق هذا الهدف.

ويوضح الشكل التالى أهداف الاهتمام بدراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات وآثاره:


أهداف دراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات
فهم السلوك الإنسانى
التوقع أو التنبؤ بالسلوك الإنسانى
التوجيه والتحكم فى السلوك الإنسانى
رفع كفاءة وإنتاجية العاملين
زيادة كفاءة المنظمة
رضا العاملين
ربحية أعلى

النموذج الأساسى للسلوك الإنسانى:

يمكن تفسير السلوك الإنسانى من خلال مبادئ ثلاثة هى:

١- مبدأ السببية:

ترتكز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنسانى هو سلوك مسبب، فلكل سلوك سبب، ولذلك لكى نستطيع تفسير سلوك الفرد لابد من البحث وراء أسباب هذا السلوك، وتنتج هذه الأسباب من تأثير العوامل البيئية التى يعيش فيها الإنسان، ولذلك العوامل الوراثية الخاصة به.

٢- مبدأ الحاجة أو الدافع:

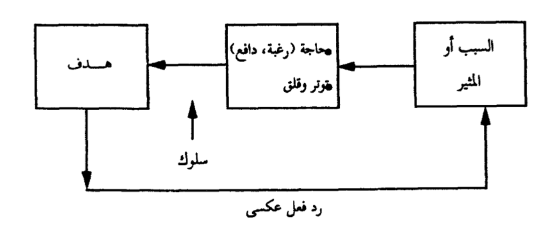
بجانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دافع أو محرك لهذا السلوك.

٣- مبدأ الهدف:

ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق هدف معين.

ويمكن النظر إلى أن السلوك الإنسانى نشاط مستمر يبدأ بوجود سبب ثم وجود دافع، وينتهى بتحقيق هدف، ويمكن توضيح ذلك بمثال بسيط فحينما يشعر الفرد بأنه جائع. فإن هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب خلو المعدة من الطعام، وهذا السبب يخلق الحاجة أو الشعور بالجوع، ويتحقق الهدف بحصول الفرد على الطعام، وهنا يتوقف الشعور بالحاجة إلى الطعام وينتفى السبب بامتلاء المعدة بالطعام.

ويمكن توضيح ذلك بالنموذج التالى للسلوك:



السلوك الإنسانى ومفهوم النظم:

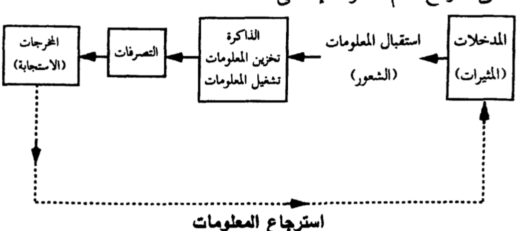
يقصد بمفهوم النظم وضع نماذج تتضمن علاقات مشتركة بين عدة أجزاء، والإنسان فى المنظمات يتأثر سلوكه بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يطلق عليه بالنظام المفتوح. ويتكون النظام المفتوح من أجزاء ثلاثة رئيسية ترتبط مع بعضها فى تكامل وتناسق، وهى:

١- المدخلات Inputs.

٢- الأنشطة والعمليات Processes.

٣- المخرجات Outputs.

ويمكن تطبيق مفهوم النموذج على السلوك الإنسانى، ويوضح الشكل التالى نموذج نظام السلوك الإنسانى:



وسوف نشرح باختصار المكونات الثلاثة لنموذج نظام السلوك الإنسانى:

١- المدخلات:

وهى تمثل المثيرات الخارجية التى يستقبلها الإنسان من خلال وسائل استقبال المعلومات، المختلفة ويتم إرسال المعلومات إلى الذاكرة ووحدة التشغيل المركزى للنظام. وتعتبر الوظائف التى تؤديها وسائل الاستقبال الخطوة الأولى للسلوك الإنسانى، وهذه الوسائل تشمل:

- **البصر:** Vision

إن كثير من المعلومات التى يستقبلها الإنسان من البيئة المحيطة به تستقبلها العين، وتترجم عملية الإبصار فى النهاية داخل الجهاز العصبى إلى شحنات كهربائية يدركها مخ الإنسان.

- **السمع:** Audition

بالرغم من أهمية حاسة البصر فى استقبال المثيرات، إلا أن حاسة السمع لاتقل أهمية عنها، وهناك خصائص ثلاث للمثيرات السمعية وهى:

- مدى تكرار المثيرات.
- مدى كثافة أو حدة المثيرات.
- مدى تعقد المثيرات.
- وبجانب حاستى البصر والسمع هناك حواس أخرى مثل الشم والتذوق واللمس.

٢- التعامل (التشغيل المركزى) للمعلومات:

بعد استقبال المعلومات، تتم عملية تحليل وتفسير هذه المعلومات وذلك عن طريق مجموعة من العمليات من أهمها:

أ- الإدراك:

يعتبر الإدراك من أهم العمليات التفكيرية المؤثرة فى السلوك التنظيمى، ويشير الإدراك إلى تفهم وتفسير المعلومات التى يتم استلامها من المثيرات الخارجية (المدخلات)، وتظهر أهمية الإدراك فى أن عملية السلوك الإنسانى لاتتم بمجرد استقبال المعلومات، بل لابد من تنظيمها وترتيبها والربط بينها ومن ثم تحويلها إلى معانى.

ب- التفكير:

وهو يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الإدراك، وهو يشمل عمكلية التعمق فى دراسة المدركات والربط بين الماضى والحاضر والمستقبل والتوصل إلى استنتاجات تمهيداً لحل المشكلات.

جـ- إتخاذ القرارات:

ويقصد بها إختيار الحل أو البديل المناسب للتصرف، ويمثل ذلك المرحلة الأخيرة، حيث يتم دراسة وتحليل الموقف، وتحديد الحلول أو البدائل، ثم تقييم البدائل واختيار أنسبها.

٣- المخرجات:

وهى تمثل الناتج النهائى للعمليات التى تمت حتى الآن، ويطلق عليها الاستجابات التى تشمل طبيعة سلوك الإنسان وتصرفاته الواضحة. ومن الأنماط السلوكية للمخرجات مايلى:

- الأفعال: مثل العمل، الكلام، اللعب ... وغيرها من النشاطات التى يقوم بها الإنسان.
- المشاعر: وهى تتعلق بالعواطف التى تتم أثناء ممارسة الأفعال.
- التفاعل: وهى تشمل الاتصال بالغير والتبادل بين الأفراد.

الفصل الثالث
مفهوم السلوك التنظيمي
وعلاقته بالعلوم الأخرى

٢-١ مفهوم السلوك التنظيمى:

أورد الكتاب فى هذا المجال تعريفات متعددة للسلوك التنظيمى، منها على سبيل المثال:

أ- يقصد بالسلوك التنظيمى دراسة سلوك وأداء العاملين فى المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجيتهم[١].

ب- ينصرف مفهوم السلوك التنظيمى إلى تفاعل العنصر البشرى مع العناصر الأخرى فى المنظمة والتى تشمل: التقنية المستخدمة فى المنظمة، الهيكل التنظيمى، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعى خارج المنظمة[٢].

حـ- يعرف السلوك التنظيمى بأنه فهم وتوقع سلوك العاملين فى المنظمة، ومن ثم التحكم والرقابة فى سلوك العاملين بالمنظمة[٣].

د- يشمل السلوك التنظيمى التعرف على مسببات السلوك التنظيمى كأفراد وكجماعات داخل المنظمة، وعلاقة ذلك برضاء العاملين وزيادة إنتاجيتهم بافتراض أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفى للعاملين والإنتاجية[٤].

---

(1) Szilogyi, A., and Wallance M. Organizational Behavior and Performance, Good Year Publishing Company, Inc., 1981.

(2) Lauthans F., Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1981.

(3) Davis K., Human Behavior at Work, Mc Graw-Hill Book Company, 1977.

(4) Terence M., People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Book Company, 1986.

هـ- إن السلوك التنظيمى هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين فى المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين(١).

و- مما سبق يتضح أن هناك إختلافات ضئيلة بين التعريفات السابقة للسلوك التنظيمى. ويمكن إستخلاص التعريف التالى:

السلوك التنظيمى هو دراسة وفهم سلوك العاملين فى المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفى، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة فى نفس الوقت.

٢-٢ عناصر السلوك التنظيمى:

إن العناصر الأساسية فى السلوك التنظيمى تشمل: الأفراد، الهيكل التنظيمى، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيراً البيئة التى تعيش فيها المنظمة. فحينما يبدأ الأفراد العمل فى المنظمة، فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، وومن هنا تنشأ حاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضاً هناك حاجة إلى استخدام تكنولوجيا بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التى تعمل فيها المنظمة. وسوف نوضح ذلك بشكل أكثر تفصيلاً فيما يلى:

٢ - الأفراد: People

يمثل الأفراد النظام الاجتماعى الداخلى للمنظمة، وهم يعملون كأفراد

(1) Newstrom: Human Behavior at Work, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1993.

ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد في حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

٢- الهيكل التنظيمي : Structure

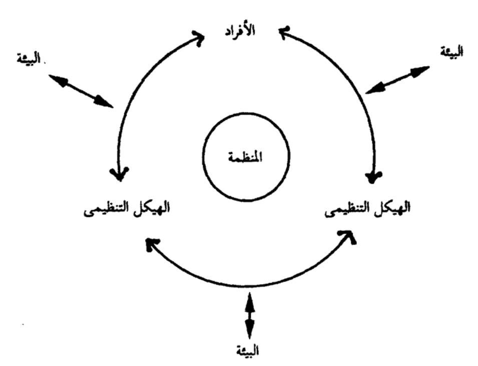
يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون وإتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

٣- التكنولوجيا : Technology

تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً لايعملون بأيديهم كل شئ، فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

٤- البيئة : Environment

تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع، وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات. ويوضح الشكل التالي العناصر الهامة في السلوك التنظيمي:



٣/٢ علاقة السلوك التنظيمى بالعلوم الأخرى:

من المهم التعرف على العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالسلوك الإنسانى، حيث استفاد علم السلوك التنظيمى من هذه العلوم خلال فترة تطوره، وفيما يلى فكرة مختصرة عن هذه العلوم الاجتماعية ذات الصلة بعلم السلوك التنظيمى:

أولاً: علم النفس: Psychology

يمكن وصف علم النفس بأنه العلم الذى يسعى إلى فهم السلوك الإنسانى والجوانب المؤثرة فى هذا السلوك، والتى يمكن بواسطتها التنبؤ بالسلوك الإنسانى مستقبلاً، ومن ثم القدرة على التحكم فيه، ويتضمن تعبير السلوك كل ما يصدر عن الإنسان من أنشطة وتصرفات سواء الظاهرة منها أو الباطنة.

وينقسم علم النفس إلى عدة فروع نذكر منها ما يلى:

١- علم النفس الصناعى:

ويختص علم النفس الصناعى بدراسة المشكلات النفسية للعاملين فى المشروعات الصناعية، حيث تنشأ هذه المشكلات نتيجة تجمع العمال فى مكان معين، وهو المصنع. ويهتم المديرون عادة بالمفاهيم الأساسية لعلم النفس الصناعى بحيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة. ومن أهم مجالات علم النفس الصناعى: التوجيه المهنى، التدريب الصناعى، نظم الحوافز، الرضا الوظيفى، وكذلك العوامل المؤثرة فيه مثل التوتر والضوضاء والعلاقات الإنسانية، والأداء وعلاقته بيئة العمل بالمصنع.

٢- علم النفس الاجتماعى:

ويختص علم النفس الاجتماعى بدراسة سلوك الفرد فى المجتمع، والعلاقات التى تنشأ بين الأفراد فى المجتمع، كذلك دور المؤثرات الاجتماعية التى تشكل سلوك الفرد.

٣- علم النفس الإدارى:

ويختص بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمشكلات السلوكية التى تواجهها الإدارة فى التعامل مع العاملين وأساليب التقلب عليها فى منظمات الأعمال.

٤- علم النفس العلاجى:

ويختص بمعالجة المشكلات النفسية التى يتعرض لها الإنسان، ومن أمثلة ذلك: الشعور بالقلق، التوتر الزائد عن الحد، وعدم التوازن النفسى.

ومن أهم مجالات البحث فى علم النفس ذات العلاقة بالسلوك الإنسانى ما يلى:

١- الإدراك : Perception

وينصرف مفهوم الإدراك إلى الطريقة أو الأسلوب التى يتفهم أو يسعى الإنسان ما يحيط به من أشخاص أو أشياء، وذلك من خلال مجموعة الحواس التى يمتلكها الشخص، وهذه تشمل السمع والبصر والشم واللمس والتذوق. وترجع أهمية الإدراك إلى أن سلوك الإنسان يتأثر بمدى شعوره وتفهمه للبيئة التى يعيش فيها، ويساعد ذلك بطبيعة الحال على دراسة وتفسير السلوك الإنسانى.

٢- الشخصية : Personality

يشير مفهوم الشخصية إلى تلك الخصائص الجسمانية والنفسية التى تميز الشخص عن غيره من الأشخاص، وتتحدد شخصية الإنسان بمجموعة من العوامل التى ترجع إلى عوامل الوراثة وكذلك العوامل الموقفية الناتجة عن وجود الشخص فى جماعة معينة أو مجتمع معين.

٣- الاتجاهات : Attitudes

تشير الاتجاهات إلى مجموعة المشاعر والميول تجاه أشخاص أو أشياء أو موضوعات معينة. وتتأثر الاتجاهات بمجموعة من العوامل ومن أهمها خبرات الشخص ومعلوماته عن البيئة المحيطة، وعادة تتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر هى: الجانب الفكرى أو الفعلى، الجانب العاطفى والمشاعر، ثم جانب الرغبة أو الميل للسلوك الإنسانى أو التصرف بأسلوب معين.

٤- التعلم : Learning

يقصد بالتعلم مجموعة التغيرات التى تحدث فى سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة لدى الإنسان، وتوجد عملية التعلم فى حياة الشخص سواء كان فى الأسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع بصفة عامة،

ويؤثر التعلم فى سلوك الإنسان، حيث يؤدى إلى تغيير إدراكه أو تفكيره ومن ثم تغيير مستمر فى سلوكه.

٥- الدافعية : Motivation

تحدد دوافع الإنسان نوع سلوكه، ولذلك تعرف الدافعية بأنها العملية التى يمكن بها توجيه السلوك الإنسانى، وقد إختلفت وجهات نظر الكتاب فى تحديد مفهوم الدوافع، فالبعض يرجعها إلى مفهوم الحاجة أو الشعور بالنقص. ومن هنا كان الاهتمام بالحاجات الإنسانية باعتبار أن لها تأثير على سلوكه. وهناك تصنيفات متعددة للدوافع منها: الدوافع الأساسية أو الأولية، الدوافع الاجتماعية، والدوافع النفسية.

٦- الشعور أو الإحساس : Sensation

غالباً ما تتم عملية الشعور أو الإحساس عن طريق استقبال الإنسان للمعلومات من البيئة المحيطة من خلال الحواس الخمس للإنسان وهى: اللمس، الشم، التذوق، السمع والبصر، وبطبيعة الحال يتأثر سلوك الفرد بمدى شعوره وإحساسه تجاه الأشخاص أو الأشياء الموجودة فى البيئة المحيطة.

ثانياً: علم الاجتماع : Sociology

إن الموضوع الأساسى لعلم الاجتماع هو دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعى وغيرها من العوامل التى توثر على سلوك الفرد فى المجتمع. ويعتقد علماء الاجتماع أن المنظمات تتكون من أناس لها أدوار ومراكز مختلفة ولهم غايات أو أهداف مختلفة.

وهناك مجالات ثلاثة لعلم الاجتماع:

١- المجتمع:

يعرف المجتمع بأنه نظام يوجه سلوك الأفراد وذلك باستخدام وسائل مختلفة. ويقوم المجتمع على مجموعة من العناصر تشمل:

- وجود جمع من الأفراد.
- ثبات أو استقرار الأفراد فى بيئة بعينها.
- وجود مجموعة من الأهداف أو المنافع المشتركة والمتبادلة بين الأفراد.
- وجود مجموعة القواعد السلوكية التى تنظم علاقات الأفراد وسلوكهم فى المجتمع.

٢- الجماعات: Groups

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات التى يتكون منها بناء المجتمع. وذلك يشمل أنواع الجماعات، الأسس السلوكية فى الجماعة، وتتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة، وتنشأ بينهم علاقات مستمرة مثل جماعة الأسرة أو جماعة العمل.

وعادة تصنف الجماعات إلى: جماعات أولوية، وجماعات ثانوية، جماعات رسمية وغير رسمية، وجماعات عضوية وجماعات مرجعية.

ويرجع الاهتمام إلى دراسة الجماعات إلى أن لها تأثير وأهمية فى فهم السلوك الاجتماعى للأفراد.

٣- النظم الاجتماعية:

ويقصد بها مجموعة القواعد والقيم المعترف بها والتى تحكم سلوك الأفراد. ومن أمثلة هذه النظم (نظام الأسرة من حيث الزواج والطلاق، النظام

السياسى، النظام الاقتصادى والنظام الدينى، النظام التعليمى. وتقوم النظم الاجتماعية على عناصر أساسية أهمها:

- وجود مجموعة من الأفراد يكونون مجموعة معينة.
- وجود عناصر مادية يستخدمها الأفراد مثل السكن ...
- وجود مجموعة الأساليب التى تنظم أعمال الأفراد، مثال ذلك أساليب تربية الأطفال.
- وجود مجموعة من العادات والتقاليد المرتبطة بالنظم الاجتماعية.

ثالثاً: علم الانثروبولوجيا : Anthropology

وقد يطلق عليه علم الأجناس أو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التى تعلمها من خلال الثقافة التى يشترك فيها الأفراد والتى تشمل اللغة والقيم الأخلاقية. المشاعر الموجودة بين الأفراد فى إطار العلاقات الشخصية بينهم.

ويمكن تقسيم علم الانثروبولوجيا إلى قسمين:

١- الأنثروبولوجيا المادية أو الطبيعية ويختص بدراسة صفات ومقاييس الجسم الإنسانى، والبحث عن أصوله ومراحل تطوره عبر العصور، ويتعلق ذلك القسم بعلم تشريح الجسم ووظائف أعضاء الجسم.

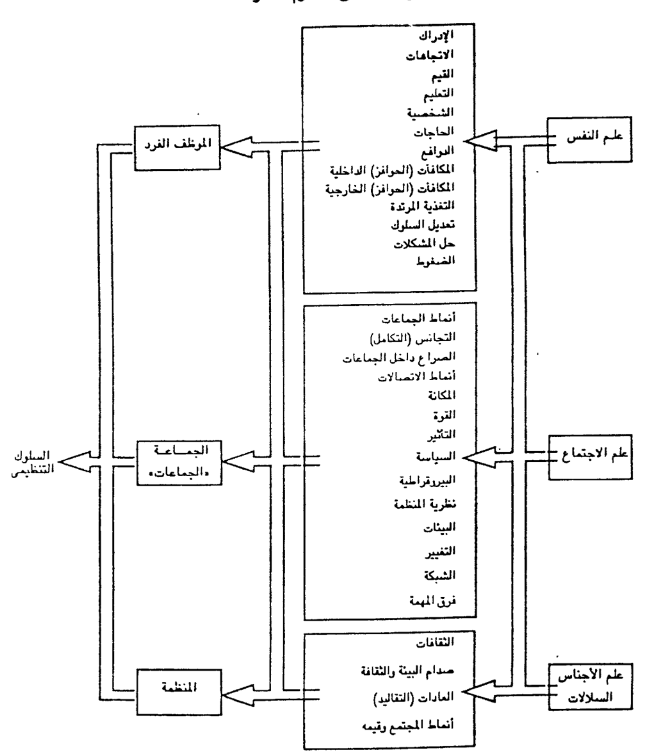
٢- الانثروبولوجيا الحضارية، وهو يختص بدراسة حضارات الشعوب وأساليب الحياة. ويشتمل علم الانثروبولوجيا الطبيعية إلى:

- دراسة الآثار والحضارات القديمة.
- دراسة البناء الاجتماعى والترابط والتفاعل بين الأفراد.
- دراسة اللغويات باعتبارها لغة التخاطب والتواصل بين الأفراد.

خاتمة:

إن علم السلوك التنظيم قد استفاد كثيراً من العلوم السلوكية الأخرى، ومن أهمها ما سبق ذكره من علوم ثلاثة. والتعرف على هذه العلوم يساعد القائمين على إدارة المنظمات على فهم سلوك الفرد والجماعات داخل المنظمة. ويوضح الشكل التالى تطبيقات السلوك التنظيمى من خلال العلوم السلوكية.

علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى



المصدر : ..son et al., Organizations, 1982, p. 596

الباب الثاني

المحددات الفردية لسلوك العاملين

في المنظمات

مقدمة

إن سلوك العاملين بالمنظمات المختلفة يتميز بالتعقيد، حيث تشترك مجموعة من العوامل فى تشكيله، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

١- مجموعة العوامل الفردية (التى ترجع إلى التكوين النفسى للفرد).

٢- مجموعة العوامل الجماعية (التى ترجع إلى طبيعة الجماعات التى ينتمى اليها الفرد فى المنظمة).

٣- مجموعة العوامل التنظيمية (التى ترجع إلى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المنظمة).

٤- مجموعة العوامل الحضارية (التى ترجع إلى العوامل الثقافية والحضارية فى المجتمع.

ويتناول هذا الباب دراسة المحددات الفردية للسلوك الإنسانى، وهذه تشتمل على الموضوعات التالية:

١- التعلم.

٢- الادراك

٣- الشخصية الإنسانية

٤- الدافعية

الفصل الرابع

التعلـــــم Learning

يختلف مفهوم التعلم Learningعن مفهوم التعليم Education، فالتعلم يتم بطريقة رسمية فى المدارس والجامعات، وهو بمثابة مؤثر خارجى على الفرد. أما التعلم فهو يتم خارج التعليم الرسمى ومصدره الخبرة أو التجربة التى يتعرض لها الإنسان، وهو ينبع من داخل الشخص، ويشتمل على ما يحتويه الإنسان من خبرات ومعلومات وعادات وقيم.

ولايستطيع أحد أن ينكر أثر عملية التعلم على سلوك الإنسان بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولذلك لابد من التعرف على ماهية التعلم وأهميته فى تحديد السلوك الإنسانى وتوجيه، كذلك ينبغى التعرف على بعض النظريات المفسرة لعملية التعلم.

مفهوم التعلم:

إن عملية التعلم عملية معقدة، ولذلك يصعب أن نحدد لها تعريفاً شاملاً ومتفقاً عليه من كافة المهتمين بدراسة السلوك الإنسانى.

يعرف جلفورد (Guilford) التعلم بأنه التغير فى سلوك الإنسان والذى ينتج عن وجود ميثرات(١).

ويعرف السلمى التعلم بأنه التغير فى الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة(٢).

ويعرف الحناوى التعلم بأنه التغير الدائم فى السلوك الذى ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة، والتى يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى(٣).

(1) Guilford, Educationaal Psychology, op. cit., 345.

(٢) السلمى، السلوك الإنسانى فى الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ص ٦٤٤.

(٣) الحناوى، السلوك التنظيمى، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية ١٩٧٤، ص ١٨٥.

ويتضح من التعريفات العملية للتعلم أن التعلم هو تغيير ثابت فى السلوك يحدث نتيجة للتجربة والخبرة، ومعنى ذلك أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر، كلما أدى ذلك إلى التغيير فى سلوكه وتصرفاته.

ويستنتج من التعريف السابق، أن هناك عوامل أساسية يجب أخذها فى الأعتبار ، ومن أهمها:

١- إن التغير فى السلوك الناتج عن التعلم، يجب أن يكون مستقرا وله صفة الدوام نسبياً مع الزمن، وبطبيعة الحال يجب إستبعاد أى تغير طارئ أو مؤقت نتيجة عوامل وقتية مثل الاجهاد الذى يصيب الإنسان فى لحظة معينة.

٢- أن هذا التغيير ينتج من الخبرة والتجربة، ولذلك لا يعتبر تعلما كافة التغيرات السلوكية الناتجة عن النمو الطبيعى للإنسان من الناحية العقلية أو الجسمانية، فقدره الطفل الصغير على المشى مصدرها النمو الطبيعى وليس الخبرة والتجربة.

٣- أن عملية التعلم تتضمن عملية التغير فى السلوك وليس التحسين فى السلوك، حيث يمكن أن يتعلم الإنسان جوانب سلبية من السلوك، وذلك وفقاً لبيئته.

نماذج التعلم:

حظى موضوع التعلم بقدر كبير من الاهتمام فى مجال علم النفس، وقد توفرت معلومات دقيقة عن الدراسات والابحاث فى هذا المجال، ورغم أهمية عملية التعلم إلا أنه لا توجد نظرية عامة متفق عليها للتعلم، وسوف نورد بعض المحاولات فى شكل نماذج للتعلم.

(١) النموذج الأول: التعلم الشرطى:

يعتمد هذا النموذج على الابحاث التى قام بها بافلوف وهو علام روسى الجنسية.

ويركز هذا النموذج على ضرورة وجود مثير وإستجابة لكى يتم التعلم، ويعتقد بافلوف أن التعلم لا يعدو أن يكون تعديلاً للسلوك بتأثير المؤثرات الخارجية قياساً على الفعل المنعكس النمطى، الذى هو فى الواقع منعكس مكتسب بالتجارب، ويرى أن الإنسان يتعلم بالتعود على القيام بالعمل الذى يقترن عمله بمؤثر سار، وأن يتجنب العمل الذى يقترن عمله بمؤثر مؤلم.

٢- النموذج الثانى: التعلم الشرطى الإجرائى:

ويهتم هذا النموذج بضرورة توافر الحافز أو المكافأة فى التعلم أو تغيير السلوك، ويتم تشكيل السلوك من خلال التحكم فى المكافأة. بمعنى أن الفرد يكرر الأفعال التى يكافأ عليها.

ويعتمد هذا النموذج على أن ارتباط المثير والاستجابة سيؤدى إذا اقترنت الإستجابة بحالة إشباع (أى مكافأة).

مبادئ التعلم:

١- مبدأ التعلم:

فهناك التدعيم الايجابى والتدعيم السلبى، ويقصد بالتدعيم الايجابى أن الاستجابات التى تصاحبها أو تتبعها مباشرة راحة أو رضاء سوف تتكرر. أما التدعيم السلبى فهو عكس ذلك وهو الاستجابات التى من المتوقع أن لا تتكرر هى التى يصاحبها الشعور بعدم الراحة أو عدم الرضاء، مثال ذلك أن الموظف سوف يميل إلى زيادة المجهود وزيادة أدائه إذا كان هناك ارتباط بين

زيادة الأداء ومقدار المكافأة. التى يحصل عليها مقابل ذلك (أى تدعيم إيجابى). ويفهم من ذلك أن المدعم الايجابى يمثل الثواب والمدعم السلبى يمثل العقاب.

وتقسم المدعمات أيضاً حسب مصدرها، فقد يكون مصدرها خارجى أو ذاتى، والمدعم الذاتى يرجع إلى الشخص ذاته، حيث يشعر بالسعادة أو الراحة، أما المدعم الخارجى فقد يكون مصدره الأوامر فى المنظمة أو أى شخص آخر له علاقة بالشخص.

٢- مبدأ الاكتساب المتدرج:

ويقصد بذلك أن إستجابة الشخص تتجه إلى زيادة قوتها بدرجة تدريجية مع تكرار المحاولات.

٣- مبدأ التماثل أو التقييم:

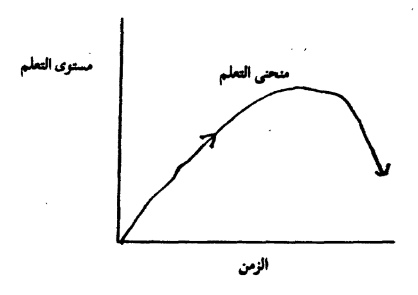
ويقصد بذلك أن الإنسان يقارن المثير الجديد التى يتعرض له بالمثير الأصلى الذى سبق أن تعرض له من قبل، فى هذه الحالة سوف يكرر الفرد الاستجابة التى ترتبت على المثير الأصلى فى حالة التعرض لمثير جديد. وبطبيعة الحال بساعد هذا المبدأ فى التعرف على إمكانية تأقلم الفرد على أى وضع جديد إذا تمت معرفة نوع الاستجابة السابقة للمدعم القديم.

منحنيات التعلم:

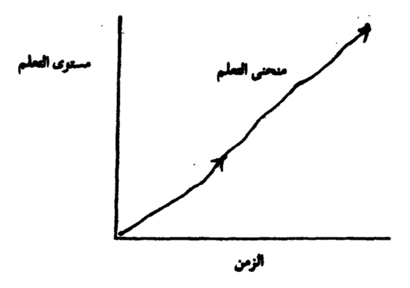
يختلف منحنى التعلم بإختلاف طبيعة الوظيفة التى يشغلها الشخص، وسوف نعرض بعض الأمثلة على ذلك:

١- فى حالة الوظائف الروتينية أو شديدة التخصص سوف يرتفع منحنى التعلم إرتفاعا كبيراً فى بداية التعلم ثم يأخذ فى التناقص التدريجى. ويمكن

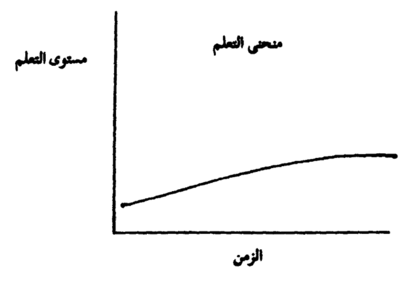
توضيح ذلك بالرسم التالى:



٢- فى حالة الوظائف الذهنية فى المجالات الهندسية الإدارية أو المالية، نجد أن عملية التعلم تتم ببطء شديد، ولكن بعد فترة من الزمن فإن منحنى التعلم سوف يرتفع بدرجة كبيرة، ويمكن توضيح ذلك كالآتى:



٣- فى حالة الوظائف البسيطة والتى تكون عادة فى المستويات المنخفضة فى الهيكل التنظيمى للمنظمة، نجد أن منحنى التعلم يسير بشكل معتدل فى البداية، ثم لايزداد بعد ذلك بدرجة كبيرة، وقد يقل بعد ذلك، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالى:



الفصل الخامس

الإدراك

(Perception)



من خلال تعاملنا مع الآخرين سواء فى مجال العمل أو المنزل أو الشارع، فإننا نقوم بإدراك تصرفاتهم بطريقة معينة، وتكوين انطباعات عنهم، والتساؤل الذى يواجهنا هو:

هل الانطباعات التى نكونها عن الآخرين صحيحة أم خاطئة؟



كيف يدرك ويتفهم الفرد تصرفات الآخرين؟

فى حقيقة الأمر يصعب تقديم إجابة دقيقة عن هذا التساؤل، فالأشياء التى نراها قد تبدو متشابهة لنا، ولكن الأمر على خلاف ذلك، فهناك تفاوت بيننا فى إدراكنا للواقع الذى نعيشه، وهذا الواقع يتحدد فى حدود مدركات الفرد، فعندما تخبر أحد الأصدقاء عن شئ شاهدته أو سمعته أو قرأته، فإنك فى حقيقة الأمر لم تنقل له الحقائق كلها، وحتى شاهد العيان الذى نعتقد أنه يمكن الاعتماد على أقواله، غالباً ما يكون بعيداً عن الدقة والحقيقة الكاملة. إن ما يدركه الفرد ليس هو العالم الحقيقى ذاته، ولكنه العالم الذى يوجد داخله والذى يعيشه.

إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم فى المواقف المختلفة له أثر كبير فى نجاح المنظمات، وحتى نتفهم سلوك الأفراد فى المنظمات يجب أن نقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذى يعيشون فيه، ذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر لدرجة كبيرة على مدى استجابته للمواقف.

وهذا يدعونا إلى البحث عن طبيعة إدراك الأفراد وتفهمهم للأمور، وأيضاً دراسة العوامل المؤثرة فى هذا الإدراك، وعلاقة ذلك بالسلوك الفردى.

طبيعة الإدراك:

يقصد بالإدراك الطريقة التى يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعانى خاصة. ويتضح من هذا التعريف أن عملية الإدراك تتم من خلال الخطوات التالية:

١ - تبدأ عملية الإدراك بشعور أو احساس الفرد بالمثيرات الخارجية الموجودة فى البيئة المحيطة به (مثال ذلك الضوء، الحرارة، الصوت...)، وتقوم الحواس بعملية الاستقبال من خلال السمع والبصر، واللمس، والتذوق والشم ويتم تحويل هذه المثيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان.

٢ - يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعانى معينة، وذلك عن طريق إختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها بناء على المخزون من خبرات وتجارب سابقة فى ذاكرة الفرد. وهذا يعنى أن الخبرات والتجارب السابقة للفرد والمعلومات

المختزنة فى ذاكرته، قد تغير وتعيد تشكيل ما يستقبله، ومن ثم يراه شيئاً مختلفاً.

ويوضح الشكل التالى التكوين المنطقى للعقل البشرى، ومداخل المعلومات إلى العقل البشرى وتتمثل فى الحواس الخمس (الرؤية، الصوت، الشم، التذوق، والحساسية)، ثم أخيراً مخارج المعلومات والتى قد تتم بطريقة شفوية أو كتابية.

وتتأثر عملية تحويل مشاعر وأحساسيس الفرد إلى معانى ومفاهيم محددة بمجموعة من العوامل أهمها:

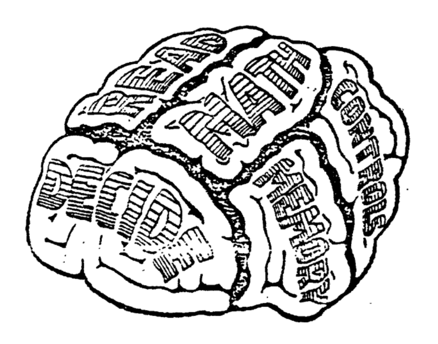
١ - الخبرات والتجارب التى اكتسبها الفرد، وقام بتخزينها فى ذاكرته.

٢ - الخصائص أو السمات الخاصة بالفرد، مثال ذلك القدرات الجسمانية والذهنية التى يتمتع بها الفرد، فالفرد الذى يتيمز بقدرات ذهنية منخفضة يكون مستوى إدراكه للأمور والمواقف أقل.

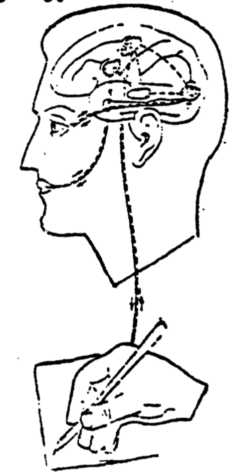
٣ - الواقع الاجتماعى للفرد، له تأثيره على أسلوب تفكيره ونظرته للأمور، ومن ثم إدراكه للحقائق من حوله. مثال ذلك الفرد الذى يعيش فى بيئة زراعية قد يختلف إدراكه للأمور عن الفرد الذى يعيش فى بيئة صناعية.

٤ - الدوافع والحاجات الخاصة بالفرد تساهم بدرجة كبيرة فى طريقة إدراكه، فالفرد يرغب دائماً فى إدراك الأشخاص والأشياء بالطريقة التى تتفق مع رغباته وحاجاته. ومثال ذلك حالة الشاب والفتاة التى تتشابه ظروفهما من حيث السن وقوة الابصار، وقد رأيا فتاة أخرى تسير فى الشارع، نجدهما يدركان الشكل العام للفتاة بطرقة مختلفة، فقد يتفهم الشاب الفتاة من ناحية درجة جمالها وجاذبيتها، فى حين أن الفتاة تتفهم الفتاة الأخرى من حيث أنواع الملابس التى ترتديها وطريقة تصفيفها لشعرها. ومثال آخر عندما يشاهد زوج زوجته مباراة فى كرة القدم، نجد أن الزوج قد يدرك ويفكر فى المباراة بطريقة مختلفة عن زوجته، فهو يفكر من النواحى الفنية للعب، ويسعد بضربات الجزاء والأهداف، فى حين أن الزوجة تهتم بقوة عضلات

الدورة المنقية لنظام المعلومات من العقل البشرى



التكوين المنطقى للعقل البشرى



العقل البشرى:

- التخزين
- المعالجة

المداخل:

- الرؤية
- الصوت
- الشم
- التذوق

الحساسية

المخارج:

- شفرية
- كتابية

اللاعبين التى تساعدهم على اللعب الجيد واحرازهم للأهداف.

العوامل المؤثرة فى الإدراك:

تتأثر عملية الإدراك بعوامل مختلفة ومتعددة، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين:

* مجموعة العوامل المتعلقة بالخصائص الذاتية والهيكلية للشئ المدرك Stimulus.

* مجموعة العوامل المتعلقة بالخصائص الفردية للشخص الذى يقوم بالادراك Perceiver.

أولاً: العوامل المتعلقة بالخصائص الذاتية والهيكلية للشئ المدرك:

١ - شدة أو قوة الأشياء المدركة:

كلما كان المثير الخارجية قوياً، كلما كانت فرصة إدراكه أكبر، مثال ذلك الضوضاء الشديدة والأضواء اللامعة سوف يدركها الشخص بدرجة أكبر من الصوت الناعم أو الضوء الخافت.

ويحسن المعلنون إستخدام هذا المبدأ لجذب إنتباه العملاء، فغالباً ما تكون الإعلانات التجارية والتليفزيونية أعلى صوتاً من البرامج العادية.

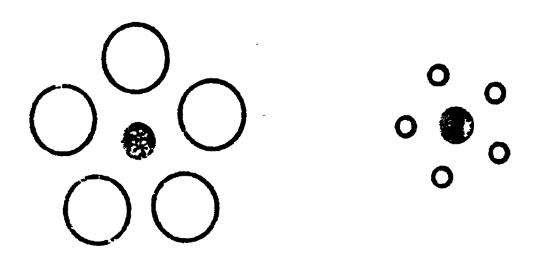
٢ - حجم الأشياء المدركة:

كلما كان حجم الشئ المدرك كبير الحجم، كلما كانت فرصة إدراكه أكبر. فعند زيارة مصنع معين، تكون الآلات الكبيرة الحجم أكثر رؤية من الآلات الصغيرة. وكذلك الحال فى مجال الإعلان. فكتابة الإعلان فى صفحة كاملة بالصحيفة اليومية، توفر فرصة أكبر لإدراكه بدرجة أكير من الإعلان المكتوب فى سطور قليلة وفى صفحة الإعلانات المبوبة.

٣ - التناقض والاختلاف فى الأشياء المدركة:

يقضى مبدأ التناقض بأن المثير الخارجى الذى يكون ضد الأشياء المألوفة أو

المتوقعة سوف ينال درجة أكبر من الانتباه. والشكل التالى يوضح ذلك. فالدائرة السوداء التى تقع على اليمين تبدو أكبر حجماً من الأخرى على جهة اليسار. والسبب فى ذلك تباين الخلفية لكل منهما وهى الدوائر المحيطة بهما.



تأثير مبدأ التباين أو الاستلاف على الإدراك

٤ - تكرار المثيرات الخارجية:

يقصد بذلك أن تكرار المثير الخارجى سوف يجذب الانتباه ويتم إدراكه بدرجة أكبر من ذلك الذى يحدث مرة واحدة وتفسير ذلك أن عملية التكرار تتيح أكثر من فرصة للإدراك كما أن تكرارية المثير تزيد من درجة حساسيتنا تجاه هذا المثير. ويحاول المعلنون استخدام ذلك فى خلق صورة فريدة لمنتج معين عن مجموعة المنتجات المماثلة. عن طريق تكرار الاعلان على فترات متقاربة وبصفة مستمرة ومن أمثلة ذلك: الإعلان بصفة متكررة عن الصابون ومستحضرات التجميل.

٥ - الحركة والثبات للمثيرات الخارجية:

يقضى ذلك بأن الناس سوف يعيرون إنتباههم بدرجة أكبر للأشياء المتحركة

ويرونها بدرجة أكبر من الأشياء الثابتة. ومن أمثلة ذلك الأفلام المتحركة والناطقة أكثر جاذبية من الأفلام الثابتة أو الصامتة.

٦ - الجدة والتآلف للأشياء المدركة:

تعتبر الجدة والتآلف للأشياء من عوامل جذب الانتباه، فالأشياء الجديدة أو الأشياء المألوفة التى تعرض بطريقة جديدة سوف تزيد من فرصة إدراكها. مثال ذلك نقل الموظف إلى وظيفة جديدة تزيد من فرص إنتباهه لأداء واجباته.

ثانيا: مجموعة العوامل المتعلقة بالشخص المدرك Perceiver:

إن عملية الإدراك تتأثر بمجموعة عوامل أخرى تتعلق بالشخص الذى يقوم بعملية الإدراك ومن أهم هذه العوامل:

١ - حاجات ودوافع الفرد:

حاجات الفرد، ودوافعه متغيرة، ومتجددة، وهذه تنقسم إلى حاجات فسيولوجية ونفسية واجتماعية وتحقيق الذات، هذه الحاجات لها أثرها على ادراك الفرد. مثال ذلك: الشخص الجائع، يرى فرصة عمل أخرى، عندما يطلب منه العودة إلى وظيفته السابقة بنصف الأجر فقط، فإنه قد يقفز فرحاً وسروراً بالرغم من رفضه لهذا العرض من قبل.

وعادة يسعى الفرد إلى إدراك الأشياء التى تشبع له رغباته ويتجاهل الأشياء التى تسبب له القلق والألم.

٢ - الضغوط الشخصية:

فالأفراد الذين يعملون تحت ضغوط عمل، يميلون إلى إداكه الأشياء بطريقة أقل موضوعية من أولئك الذين لا يتعرضون لهذه الضغوط.

٣ - التعلم والخبرات السابقة:

هناك علاقة كبيرة بين التعلم والإدراك، فعن طريق التعلم يتحدد دور الفرد فى المجتمع وعلاقته بالآخرين. فالطفل حديث الولادة، يكون مجاله الادراكى محدود، وتكون قدراته الادراكية منعدمة تقريباً، ولكن مع نمو الطفل، وزيادة إتصاله وتعامله مع الآخرين، يتسع مجاله الادراكى، وتزداد قدرته على إدراك الأشياء بدقة، وتتوقف طريقة ادراكه للأمور على الخبرة المكتسبة من التعلم. ولنأخذ مثالاً على إختلاف إدراك الأمور بإختلاف التعلم والخبرات المتكسبة. ويوضح الشكل التالى صورة معينجة، مالذى يمكن إدراكه من هذه الصورة؟ إن البعض قد يراها صورة فتاة صغيرة وجميلة وثرية، والبعض الآخر قد يراها امرأة عجوز قبيحة المنظر وفقيرة.

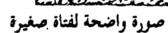


صورة غير واضحة لفتاة صغيرة وامرأة عجوز معاً

إن السبب فى إختلاف إدراك الصورة من شخص إلى آخر يرجع إلى نوع المعرفة والمعلومات التى اكتسبها الشخص من التعلم والخبرات المتكسبة. فإذا عرضنا صورة الفتاة الصغيرة الموجودة فى الشكل التالى أولاً، ثم عرضنا الصورة الموجودة فى الشكل السابق، فإن الشخص يقر أن هذه الصورة للفتاة الصغيرة الجميلة التى عرضت عليه من قبل، والعكس صحيح إذا عرضت صورة واضحة

للمرأة العجوز أولاً فى الشكل التالى قبل الصورة غير الواضحة الموجودة فى الشكل السابق، فإنه سوف يقر إنها لامرأة عجوز.





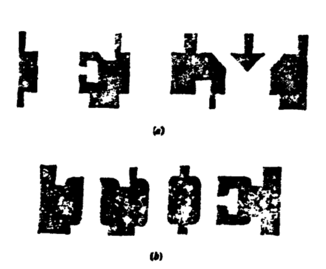
صورة واضحة لفتاة صغيرة

صورة واضحة لامرأة عجوز

ومثال آخر لمعرفة الدور الذى يلعبه التعلم فى الإدراك يتضح فى الشكل التالى. فالثلاثة رجال لهم نفس الطول. ولكن يمكن إدراكهم على أن أطوالهم مختلفة، وذلك لأن المشاهد لهذه الصورة قد تعلم أن البداية فى الصورة تحدد العمق والمسافة.



الدور الذى يلعبه التعلم فى الإدراك



(a)

(b)

تأثير الخلفية على الإدراك

٥ - أهمية الشخص أو الشئ المدرك:

أحد العوامل المؤثرة فى الإدراك، هو أهمية الشخص أو الشئ موضع الإدراك، فإذا كان هذا الشخص يشبع حاجاتنا اجتماعياً كالصديق أو الأب أو الأم. أو يحتل مركزاً أو منصباً هاماً فى التنظيم، وله سلطة منح مكافآت، أو توقيع عقاب، سوف نهتم بدرجة أكبر بهذ الشخص ونحاول أن نعرف عنه الكثير ونجمع عنه أكبر قدر من المعلومات.

يعرض أحد الكتاب مثالاً للدلالة على تأثير أهمية الشخص وخصائصه الشخصية على الأفراد من حوله [١]. فيذكر أن الرئيس الأمريكى نيكسون ذهب فى رحلة ونزل بأحد الفنادق، وبينما كان يعمل فى غرفته فى وقت متأخر من الليل،فتح باب غرفته، وطلب من أحد العاملين بالفندق أن يحضر له قهوة حالاً. ولما كان المطبخ بالفندق لا يعمل فى هذا الوقت المتأخر، فقد تم إستدعاء مدير

الفندق، وتم إعداد القهوة، وتقديمها إلى الرئيس فى أسرع وقت ممكن. ولكن كانت المفاجأة أن الرئيس لايطلب قهوة للشرب، ولكنه يطلب أحد مساعديه ويدعى (قهوة Coffee). وهذه الحادثة توضح لنا الاضطراب والتوتر الذى أصاب أحد العاملين بالفندق مما جعله يدرك أمر الرئيس بطريقة معينة.

المشاكل الناتجة عن تباين الإدراك

١ - الأخطاء المنطقية: Logical Error

ويقصد بذلك ميل الناس للحكم على شخص معين إعتماداً على صفة أو خاصية واحدة تميزه، ثم تعميم هذه الصفة على الشخص للحكم عليه ككل، مثال ذلك إذا عرفت أن شخصاً يتميز بالذكاء، فإنك سوف تضيف بعض الصفات الأخرى الجيدة فتصفه مثلاً بأنه شخص ماهر، متعاون، ونشيط، وقد يكون الواقع خلاف ذلك. وهذا خطأ شائع حيث تفترض أن صفات الشخص متلازمة ومتواجدة معاً فى كل الأحوال. فإذا كان الشخص يتميز بصفة معينة كالكذب، فإن الناس تضفى كافة الصفات الأخرى السيئة على هذا الشخص.

٢ - التأثير المبدئى: Hallow Effect (تأثير اللقاء لأول مرة)

ويقصد بذلك إذا أدركنا شخص من أول وهلة بأنه حسن الخلق فإن هذا الإدراك أو الشعور سوف يستمر طوال الوقت.

٣ - الميل إلى إضفاء صفات المجموعة على كل فرد فى المجموعة:

ويعنى ذلك افتراض التماثل التام بين أفراد المجموعة فى كافة الخصائص وهذا خطأ، حيث يؤدى إلى تجاهل الفروق الفردية. ومثال كذلك لو كان لدى شخص مفهوم معين وهو أن بعض موظفى الحكومة روتينيون ويميلون إلى البطء والتعقيد فى حل مشاكل الجماهير، فإن هذا الشخص يصف كل موظف حكومى بهذه الصفات حتى ولو خالف ذلك الحقيقة.

٤ - الميل إلى الإدراك الدفاعي: Perceptual Defence

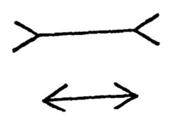
يعتقد معظم الناس أنهم دائماً على صواب، ومن الصعب الاعتراف بالخطأ تجاه الآخرين، ولذلك فإنهم يتجاهلون إدراك المعلومات والأشياء التى تتفق مع مصالحهم، ويقبلون فقط المعلومات التى تؤيد وجهة نظرهم.

٥ - إعتماد الإدراك على الإحساس والشعور

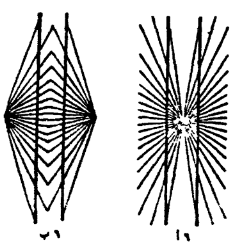
يعتبر الإحساس المدخل لعملية الإدراك، فلا يمكن أن تتم عملية الإدراك إلا من خلال الاحساس. والاحساس هو الأثر الداخلى الذى يحدث نتيجة لوجود مؤثر ينتقل إلى المراكز العصبية فى المخ من خلال أعصاب خاصة فتترجم إلى حالات شعورية كالاحساس بالألوان والأصوات والروائح والحرارة والبرودة... إلخ.

ولكن قد تتعرض الاحساسات للخطأ. ومن ثم خطأ فى الإدراك. وتخطئ الحواس أحياناً فى معرفة الأشياء الملموسة كما هو الحال فى خداع البصر حيث يرى الفرد الشئ بعينيه إلا أنه لا يدركه على حقيقته. ومن أمثلة خداع البصر:

(١) فى الشكل التالى يبدو المستقيم الأسفل أطول من المستقيم الأعلى وهو ما يخالف الواقع فهما متساويان فى الطول والسبب هو إتجاه السهم إلى الخارج أو الداخل.



(٢) وأيضاً فى الشكل التالى تبدو الخطوط المستقيمة مقوسة إلى الداخل أو الخارج.



(٣) وفى الشكل التالى صورة لرجل ملتحى تقع على وجهه بعض الظلال ولكن قد يصعب عليك التعرف عليه نتيجة للتداخل والتباين بين اللونين الأبيض والأسود، وهذا يجعلك تركز على اللون الأبيض بمفرده أو الأسود بمفرده. وهذا ناتج عن أثر خداع البصر.



بعض التطبيقات الإدارية للإدراك

يمكن الإستفادة من مبادئ الإدراك فى الأنشطة الإدارية والتنظيمية فى المنشأة ومن أمثلة ذلك:

١ - فى مجال إختيار الموظفين الجدد:

تتم عملية إختيار العاملين الجدد على أساس الاختبارات والمقابلات الشخصية، وفحص البيانات الخاصة بالموظف. وفى كثير من الحالات تكون البيانات ناقصة، وآراء المديرين غير موضوعية، ولكى تبنى قرارات الاختيار على أساس الإدراك الجيد، فيجب أن يعرف المديرين الحقائق الآتية:

- قد يكون هناك نقص فى المعلومات عن الموظف، ومن الواجب البحث عنها بإستمرار.
- أن الحالة النفسية للمديرين تختلف من يوم لآخر، ويمكن أن يؤدى ذلك إلى عدم العدالة فى الاختيار.
- أن الأحكام المسبقة الناتجة عن أسلوب إدراكنا للأمور قد تؤدى إلى نتائج سيئة فى عملية الاختيار.

ويجب الحذر من هذه المشاكل، ويجب على المديرين أن يسألوا أنفسهم دائماً هل مدركاتنا واحساسنا تجاه المتقدمين تتفق مع قدراتهم ومهاراتهم الحقيقية أم لا؟

٢١- فى مجال تقييم الأداء:

أن تقييم أداء العاملين يتأثر بشكل كبير بالإدراك الجيد للمديرين، والتقييم الخاطئ أو غير العادل، قد يتسبب فى عدم بذل المجهودات الكبيرة بالنسبة للعاملين المختارين، وقد يتركوا العمل بالمنشأة وبصفة خاصة يجب على المديرين

أن يعرفوا النواحى الآتية:

- إن العلاقات الشخصية بينهم وبين بعض المديرين العاملين، وأن نظرتهم الخاصة إلى بعض مراكز المرؤسين وشخصياتهم، سوف لا تحقق عدالة التقييم.
- القضاء على تأثير الحكم على الشخص من خلال المعرفة العامة، أو التأثير الأولى لبعض الأشخاص.
- الاستعداد لتغيير أرائهم وطريقة إدراكهم وبالذات عندما يحسون بتحسن الأداء للعاملين.

٣ - فى مجال علاقات العمل:

غالباً ما يكون هناك تأثير كبير للإدراك فى العلاقات بين الأفراد فى العمل، وخاصة بين العمال. وسوء الفهم والإدراك إلى تقليل الاتصالات، وسوء العلاقات بين العاملين، وخلق الصراع بينهم. ولتحقيق رقابة على ذلك. لا بد للمديرين أن يلاحظوا طبيعة العلاقات بين المرؤسين، وعندما يحس المدير أن هناك سوء للعلاقات بين العاملين، يجب أن يتخذ بعض الاجراءات مثل:

- التعرف على أراء العاملين فيما يخص بالمشاكل التى قد يتعرضون لها.
- التقدير السليم للمعوقات الإدراكية لدى العاملين.
- تشجيع العاملين على مناقشة أرائهم واقتراحاتهم مع بعض البعض.
- تقدير معلومات جديدة لتصحيح سوء الإدراك أو الفهم بين العاملين.

أمثلة لبعض المشكلات الناتجة عن تباين الإدراك:

١ - قد تعتقد الإدارة العليا فى المنشأة أنها تمارس الأسلوب الديمقراطى فى القيادة، وذلك عن طريق السماح للعاملين بإبداء الرأى فى مشاكل العمل

قبل إتخاذ القرارات اللازمة، إلا أن العاملين من ناحيتهم قد يرون أن الإدارة العليا لا تتيح لهم فرص كافية لتقديم اقتراحاتهم. ولا تستخدم أساليب جيدة فى الإتصال بهم، ويعتقدون بالتالى أنها إدارة متسلطة. وهذا المناخ لا يسمح بتحقيق أهداف المنشأة. ويمكن لإدارة المنشأة أن تتعرف على وجهات نظر العاملين، وذلك بجمع بيانات عن العاملين عن طريق الاستقصاءات أو الطرق الأخرى المتاحة.

٢ - كذلك قد يحدث تباين فى الإدراك بالنسبة لسياسات إدارة الأفراد، فقد تعتقد المنشأة أن لديها سياسة جديدة للمرتبات والأجور، وأنها تحقق دخولاً للعاملين أعلى من المنشآت المنافسة، فى حين يرى العاملون أن نظام الأجور سئ، وأن الإدارة تسعى إلى استغلالهم. ويؤدى هذا التباين فى الإدراك إلى مشاكل مثل الاضراب عن العمل، أو عدم بذل الجهد اللازم.

وقد يحدث تباين فى الإدراك حول سياسة الترقية، عندما يرى المدير العام ترقية أحد الموظفين على أساس الكفاءة، بينما يرى بعض العاملين أنهم أحق بهذه الترقية. وأن الشخص المختار أقل كفاءة منهم.

حالة عملية

نفس الحادث: إدراكات مختلفة

من واقع تقرير إدارة المرور بتاريخ ٩ يوليو ١٩٩٨، الساعة ١,٢٧ دقيقة ظهراً، تسبب الاتوبيس رقم ٣٧٧٣ إسكندرية فى حادث مرورى، ولم يترتب عنه أية خائر بشرية. وقد وصل ضابط المرور إلى مكان الحادث. ولم يتمكن من رؤية سائق الاتوبيس. ولأن الأتوبيس كان فى حالة سيئة، فقد إنتقل الركاب إلى أتوبيس آخر، وتم سحب الاتوبيس إلى الجراج لإصلاحه.

وقد رفعت إلى مدير عام الشركة ثلاثة تقارير عن الحادث تقرير من إدارة المرور، وتقرير من مدير النقل، وتقرير من السائق، وقد جاء فى تقرير مدير إدارة النقل: أن السائق أداؤه جيد فى خلال الثمانى سنوات الماضية، ولكن أداؤه انخفض خلال السنة الماضية. وقد أتهم فى تعاطى بعض المشروبات الكحولية أثناء العمل.

وقد ذكر تقرير مدير النقل، أن السائق شوهد بالقرب من مقهى فى الساعة الثالثة من نفس يوم الحادث. وقد اقترح مدير النقل فى تقريره فصل السائق من عمله طبقاً للائحة التى تنص على فصل العامل إذا تعاطى مشروبات كحولية أثناء العمل، أو ترك الاتوبيس فى حالة الحوادث مهما كانت الظروف.

وقد إختلفت وجهة نظر السائق، فقد جاء فى تقريره: أنه حاول تفادى الصدام بسائق دراجة، فانحرفت عجلة القيادة، واصطدم الاتوبيس بشجرة على جانب الطريق مما تسبب فى ضرر بسيط بالأتوبيس. وقد اضطر السائق إلى المشى مسافة ليست بالقصيرة للبحث عن تليفون للإبلاغ عن الحادث، وقد ذهب بعد ذلك إلى النقابة لشرح الموقف بعد الإبلاغ مباشرة.

وبمجرد أن رجع السائق إلى مكان الحادث لم يجد الأتوبيس، وتملكه

الخوف. وقرر الذهاب إلى مقر الشركة. ولكن بسبب بعد مقر الشركة وطول المسافة (تزيد عن ٥ أميال)، وبسبب أنتهاء ورديته فى الساعة الثالثة ظهراً، فقد توقف فى مقهى صغير الشاى قبل عودته إلى مقر الشركة.

الأسئلة:

١ - لماذا إختلفت المعلومات التى وردت فى التقريرين المرفوعين من السائق ومن مدير النقل، وهل تعتقد أن كل من المدير والسائق لديه إدراك مختلف عن نفس الحادث؟

٢ - ما هى المعلومات الإضافية التى تحتاجها لو كنت فى مكان المدير العام، وكيف يستطيع أن يوضح إدراكه الخاص لنفس الحادث؟

٣ - فى ضوء المعلومات الواردة بالحالة، ماهى الاقتراحات التى تراها مناسبة لحل هذه المشكلة؟

الفصل السادس
الشخصية الإنسانية
(Personality)

لا شك أن الشخصية الجذابة لها تأثيرها القوى على الآخرين. وتوجيه سلوكهم، ويتمنى كل فرد أن يتمتع بهذه الشخصية. ولكن لو نظرنا لوجدنا أن الكثير من أصدقائنا، وزملائنا لهم شخصياتهم المتباينة، وعلى سبيل المثال:

١ - هناك الشخص المتردد، وهو كثير التردد فى حديثه وسلوكه، يكره البت فى الأمور وإتخاذ قراراته بنفسه، يثور بسرعة، ولا يستقر على رأى.



الشخص المتردد

٢ - وهناك الشخص الصامت، وهو دائماً يستمع إلى الآخرين دون أن يتكلم، هادئ الطبع، لا يظهر اعتراضاته أو رضاه، لا يفضى إلى الآخرين بأى شئ عن العمل أو خارجه، ويصعب معرفة ما بداخله.



الشخص الصامت

٣ - وهناك الشخص الثرثار، الذى يتصرف عكس الشخص الصامت، الكلام لا ثمن له، يتحدث كثيراً فى موضوعات فى العمل و غير العمل، دائماً يبدو غير منطقى فى الحديث، ويمكن أن يضيع الوقت دون أهتمام.



الشخص الثرثار

٤ - وهناك الشخص الجاد، وهو دائماً إيجابياً، حاسم فى معالجته للأمور، يجد الاقتراحات والحلول للمشاكل التى تواجهه، وهو صريح، يتحمس دون كلل، مفاوض ماهر، يقدم إقتراحات بإستمرار.



الشخص الجاد

٥ - وهناك الشخص الصديق، حلو الحديث، المرح، يجاذبك فى شتى الأمور، سهل المقابلة، يشعرك بالأمان، وقد يتركك إلى الأبد إذا كذبت عليه.



الشخص الصديق

٦ - وهناك الشخص المتسرع المندفع، تراه دائماً متعجل فى حديثه وأفعاله،

يقطع عليك الحديث، قلق الشعور، قد يوافق على رأيك ثم يعدل عنه بسرعة، وقد يؤدى إلى الإعاقة فى العمل.



الشخص المتسرع المندفع

٧ – وهناك الشخص المتشكك، ينتقدك دون مناسبة، لا يأخذ أقوالك قضية مسلماً بها، لا يثق في الآخرين، قد يبدو غير لبق فى كثير من الحالات. استفساراته كثيرة ومتكررة.



الشخص المتشكك

٨ -وهناك الشخص المتصلب برأيه، ذو العقلية المغلقة، دائم التشبث برأيه بشدة، إذا اقتنع برأى معين لا يغيره، قد يغضب بسرعة، يريد دائماً أن يترك انطباعاً بأهميته لدى الآخرين.



الشخص المتصلب برأيه

إن هذه الاختلافات في طبيعة الأفراد وأنماط شخصياتهم تدعونا إلى التساؤل عن نواحي أساسية مثل:

* ماهو مفهوم الشخصية الإنسانية؟

* كيف تتكون الشخصية الإنسانية؟

* ماهى النظريات المفسرة للشخصية الإنسانية؟

* ماهى العلاقة بين الشخصية الإنسانية والتوافق الاجتماعى؟

* ماهى أهمية دراسة الشخصية الإنسانية فى مجال إدارة الأعمال؟

و سوف نتناول هذه النقاط بالتفصيل فى الصفحات القادمة.

مفهوم الشخصية الإنسانية:

يمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها مجموعة الخصائص التى يتميز بها الشخص، وهذه الخصائص تنتظم جميعها فى نظام ديناميكى، بحيث تبدو ككيان متكامل، وهى التى تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه وأيضاً تحدد إستجابته فى المواقف التى تواجهه، وعلى ذلك فالشخصية الإنسانية تحدد دور الفرد من حيث:

* تأثير الفرد على الآخرين.

* مدى إستجابة الفرد للآخرين.

ويستند المفهوم السابق للشخصية إلى ثلاثة افتراضات أساسية هى:

١ - أن الخصائص المميزة للفرد لها صفة الإستمرارية، أى أنها سوف لا تتغير لفترة طويلة.

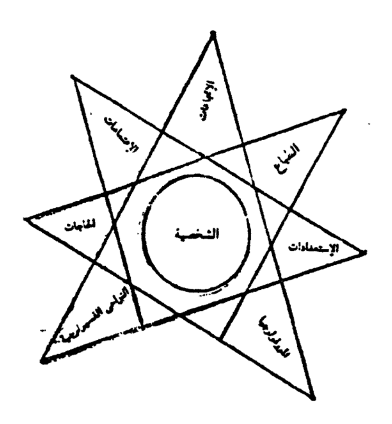
٢ - أن الخصائص المميزة للفرد، هى المحدد الرئيسى لسلوك الفرد.

٣ - أن الخصائص الشخصية للفرد، تؤثر فى سلوك الفرد فى مختلف المواقف.

وتعكس الشخصية وفقاً لهذا المفهوم أشياء متعددة متعلقة بالفرد مثال إتجاهاته، أهتماماته، حاجاته، استعداداته، طباعه، النواحى الفسيولوجية والمورفولوجيا (شكل وهيئة الإنسان) كما يوضحها الشكل الآتى:

أنواع الخصائص التي تمثل الجوانب المختلفة لشخصية الفرد

(الشخصية كيان متكامل)



مكونات الشخصية الإنسانية

كيف تتكون الشخصية الإنسانية؟

تساهم مجموعة من العناصر فى تكوين شخصية الفرد، وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض - مع مرور الوقت - لتحدد شخصية الفرد، ومن أهم هذه العناصر:

١ - المكونات الجسمانية والبيولوجية:

من أمثلة هذه المكونات: الأعضاء الحسية للإنسان، الجهاز العصبى، القوة العضلية، طول أو قصر القامة، اللون... إلخ. وللوراثة دور كبير فى التكوين الجسمانى للفرد، حيث تنتقل الصفات الوراثية من جيل إلى آخر عن طريق الجينات Gense والكروموزومات Chromosomes.

والتكوين الجسمانى له تأثير على الفرد، فهو الذى يحدد قدرة الفرد على التأقلم والتفاعل مع الآخرين، ومع البيئة الاجتماعية التى يعيش فيها.

٢ - المكونات العقلية:

ومن أمثلة ذلك الذكاء، والقدرات الذهنية التى يتمتع بها الفرد، ومن المعروف أن مخ الإنسان يتكون من ملايين الخلايا التى تتحكم فى الجهاز العصبى للإنسان. والمكونات العقلية تحدد قدرة الفرد على التعلم واكتساب الخبرات.

٣ - المكونات الوجدانية:

ومن أمثلة ذلك: دوافع وحاجات الفر، وهذه لها دور كبير فى تكوين شخصية الفرد نتيجة محاولاته المتكررة فى إشباع هذه الحاجات.

٤ - مساهمات الأسرة فى تكوين الشخصية:

للأسرة تأثير كبير على النمو المبكر للشخصية، ويلعب الأباء دور كبير فى

تحديد هوية الفرد. وقد ركزت كثير من الدراسات على أهمية بيئة المنزل التى يوفرها الوالدين لأبنائهم، وقد دلت هذه الدراسات على أن الأطفال التى تتراوح سنهم بين الرابعة والسادسة ويعيشون فى منازل يسودها جو الديمقراطية، عادة ما يكونون أكثر هدوءاً، وأقل جدلاً، وشديدى الحساسية للمديح أو اللوم، وناجحين إجتماعياً أكثر من الأطفال من منازل تسودها روح التسلط من الوالدين.

٥ - مساهمات النواحى الحضارية فى تكوين الشخصية:

تساهم العوامل الحضارية فى تكوين شخصية الفرد، ويلعب التعلم دور كبير فى اكتساب النواحى الحضارية. وحضارة المجتمع تحدد بدرجة كبيرة بعض الخصائص السلوكية مثل الاعتماد على النفس، العدوانية، المنافسة، والتعاون. ومن أمثلة دور الحضارة فى تكوين شخصية الفرد، نجد أن الحضارات الغربية بصفة عامة تشجع وتكافئ الشخص المعتمد على نفسه، الراغب فى الإنجاز ومنافسة الآخرين، بينما الحضارات الشرقية قد لا تحبذ ذلك.

٦ - مساهمات النواحى الاجتماعية فى تكوين الشخصية:

هناك إهتمام متزايد بتأثير النواحى الاجتماعية على شخصية الفرد، بجانب النواحى البيولوجية والأسرية والحضارية السابق ذكرها، فالبيئة الاجتماعية تساهم بدرجة كبيرة فى تكوين شخصية الفرد، حيث يقضى الفرد جزءاً كبيراً من حياته فى تفاعل مع الآخرين فى البيئة المحيطة به. وهناك مستويات مختلفة للتفاعل الاجتماعى، فهناك التفاعل بين الأفراد مثال ذلك التفاعل بين الزوج وزوجته، وبين الطالب والأستاذ والأبن والأب، وهناك التفاعل بين الفرد والجماعات، مثال ذلك التفاعل بين المدرب وفريق كرة القدم، والأمام وجماعة المصلين، وهناك أخيراً التفاعل بين الفرد والثقافة العامة، مثال ذلك العادات والتقاليد الاجتماعية، وتحدد الثقافة العامة مجموعة التوقعات الواجب على الفرد إتباعها.

٧ - مساهمات العوامل الموقفية الحالية:

أن للمواقف الفورية التى يتعرض لها الفرد تأثير كبير على تكوين شخصيته، مثال ذلك الفرد الذى تتميز شخصيته بالحاجة العالية للقوة أو السلطة والانجاز، عندما ينقل إلى مكان عمل يتميز بالبيروقراطية الشديدة، فأن هذا الفرد قد يصاب بالأحباط ويتصرف بلا مبالاة أو بعداونية، ويبدو ظاهرياً أن هذا الشخص كسولاً أو مسبباً للمشاكل فى حين أن تاريخه الوظيفى خلاف ذلك. والسبب فى تغير شخصيته هو الظروف الموقفية التى تعرض لها الشخص.

تذكر أن...

من أهم العوامل التى تساهم فى تكوين الشخصية هى:

* العوامل البيولوجية والجسمانية.
* العوامل العقلية.
* العوامل الأسرية.
* العوامل الحضارية.
* العوامل الاجتماعية.
* العوامل الموقفية.

نظريات الشخصية الإنسانية

لقد ظهرت عدة نظريات لدراسة وتحليل الشخصية الإنسانية. وسوف نذكر فيما يلى بعض هذه النظريات:

أولاً: نظرية الأنماط

تصنف هذه النظرية الشخصية الإنسانية إلى أنماط مختلفة، وكل نمط يتميز بخصائص معينة ومن أمثلة هذه الأنماط:

١ - الأنماط المزاجية:

ومن أمثلتها:

- النمط الحاد الطباع، المتقلب الشخصية.
- النمط المكتئب أو السوداوى، وهو يميل إلى الصمت والخوف والتشاؤم.
- النمط اللمفاوى البارد الجاف فى طباعه.
- النمط الدموى المتحمس الذى يتميز بالثقة والمغامرة.

٢ - الأنماط الجسمانية:

ومن أمثلتها:

- النمط البطنى، وهو الذى يتسم بسمنة البطن وامتلاء الجسم، وأصحاب هذا النمط تتصف شخصياتهم بالروح المرحة وحب الترفيه، وبالصبر والاحتمال.
- النمط العضلى، وهو الذى يتسم بالقوة العضلية، وأصحاب هذه النمط تتميز شخصياتها بحب السيطرة والمخاطرة والاندفاع.
- النمط النحيل، وهو الذى يتم بالنحافة ونعومة الجسم، وأصحاب هذا النمط تتميز شخصياتهم بالجدة والعزلة عن الآخرين.

٣ - الأنماط النفسية:

ومن أمثلتها:

- النمط العلمى.
- النمط المبتكر.
- النمط البوهيمى.
- النمط الجمالى.

ومن الانتقادات الموجهة إلى نظرية الأنماط أنها لا تتفق مع الواقع العملى، فكثير من الأفراد يتماثلون فى تكوينهم الجسمانى، ومع ذلك تختلف شخصياتهم، كما أنها تعتمد على عنصر واحد أو خاصية واحدة فى حين أن الشخصية الإنسانية تتكون من هذه العناصر جميعها.

ثانياً: نظرية السمات

يمكن الحكم على الشخصية الإنسانية وتفسيرها فى خلال السمات النفسية للفرد بإعتبار أن هذه الشخصية هى مجموع سمات الفرد، ومن أهمها الذكاء، القيادة، السيطرة، الثقة بالنفس، التعاون والخوف... إلخ.

ويمكن تقسيم الشخصية الإنسانية إلى ثلاثة أنواع وفقاً لمدى استجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين:

١ - الشخصية السلبية:

يتصف أصحاب هذه الشخصية بالاستقلالية، ولذلك فإنهم يتجنبون الاتصال بالآخرين، ويميلون إلى الانعزالية..

٢ - الشخصية الإيجابية:

يتصف أصحاب هذه الشخصية بالتعاون مع الآخرين، والرغبة فى التفاعل معهم، ولذلك فهو دائمو البحث عن الأصدقاء.

٣ - الشخصية النافرة:

يتصف أصحاب هذه الشخصية بالرغبة فى إستغلال الآخرين، والسعى إلى تحقيق مصالحهم الشخصية بغرض النظر عن مصالح الآخرين، ولذلك فإنهم عادة ما يميلون إلى العدوان والمنافسة.

وطبقاً لنظرية السمات سوف نذكر بعض الأمثلة لخصائص شخصية الفرد وفقاً لمدى الإقبال والتفاعل مع الأفراد الآخرين فى المجتمع:

١ - الشخصية المتكبرة: ويتصف صاحب هذه الشخصية بالثقة الزائدة بالنفس، وحب المظهرية، والتعالى على الآخرين، وعكس هذه الشخصية. الشخصية المتواضعة.

٢- الشخصية المسيطرة: يتصف صاحب الشخصية بقوة الإرادة، ويسعى دائماً إلى القيادة واصدار الأوامر، وعكس هذه الشخصية الشخصية الخاضعة.

٣ - الشخصية المقبلة على الآخرين: يتصف صاحب هذه الشخصية بالإقبال على الآخرين وتصديقهم والتغاضى عن أخطاء الآخرين. وعكس هذه الشخصية، الشخصية الرافضة للآخرين.

الشخصية الإنسانية والتوافق أو التكيف الاجتماعى

يسعى كل فرد إلى تحقيق التوازن الخارجى بين شخصيته وبين البيئة المحيطة به. ويتم هذا التوازن عندما يحقق التكيف والتوافق بينه وبين بيئته، بما يسمح بإشباع حاجاته والتغلب على الصعوبات التى تقف حجرة عثرة دون إشباعها.

وإذا لم ينجح الفرد فى التكيف مع الظروف البيئية المحيطة به، فإنه يقع فريسة للاضطراب النفسى والتوتر، وعادة يلجأ الفرد إلى وسائل دفاعية كرد فعل ضد أى تهديد خارجى. وسوف نذكر فيما يلى بعض مظاهر التهديد والوسائل الدفاعية التى يلجأ إليها الفرد لحماية ذاته:

القلق Anxiety:

يصاب الفرد بالقلق عندما يتعرض لعوامل تهدد وجوده، وهو يمثل إستجابة لعوامل غير محددة فى البيئة المحيطة. ومن أعراض القلق: الأرق وعدم الرغبة فى النوم، وعدم الراحة والعجز واليأس بدون سبب معلوم.

التعارض النفسى Conflict:

يحدث التعارض عندما يواجه الفرد بمشكلة إتخاذ قرار معين أو تصرف فى موقف معين، ويتردد فى إختيار القرار أو التصرف المناسب. ويمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من التعارض:

- تعارض ينشأ عند الرغبة فى عمل شيئين لهما نفس المزايا، ولكن يجب إختيار شئ واحد فقط. مثال ذلك أن تتاح لطالب التوظف فرصتين للعمل، وله أن يختار إحدهما. وهاتين الفرصتين لهما نفس الجاذبية والرغبة والمزايا.

- تعارض ينشأ عندما يكوم مطلوباً من الشخص إختيار واحداً من شيئيين غير مرغوبين له وبنفس الدرجة. مثال ذلك الطالب الناجح فى الثانوية العامة والذى توجد أمامه فرصة للالتحاق بكليتين لا يرغبهما، ولا تتفقا مع قدراته.

- صراع ينشأ عندما يكون مطلوباً من الشخص عمل شئ يرغبه، ولكن ذلك يعرضه لعقاب أو ضرر معين أو يمنعه من الاستمرار فى الحصول على ميزة معينة. مثال ذلك الموظف الذى تتوافر أمامه فرصة الترقية إلى وظيفة أعلى درجة، ولكن لا بد له من نقل مقر إقامته إلى بلد آخر. أو يتطلب منه التنقل المستمر.

تحليل العلاقات التبادلية والشخصية الإنسانية

للوصول إلى فهم أفضل للشخصية الإنسانية، فإن الأمر يستلزم تحليل العلاقات التبادلية بين الأفراد. وأسلوب تحليل العلاقات التبادلية يساعد على فهم الإنسان لفنسه وأيضاً فهمه للآخرين بشكل يحقق الاتصال الفعال.

ويستند التحليل التبادلي على إفتراض أساسي، وهو أن الشخصية الإنسانية تتكون من أجزاء هي:

١ - حالة الأنا الوالدية Parent Ego State.

٢ - حالة الأنا البالغ Adult Ego State.

٣ - حالة الأنا الطفل Child Ego State.

ويمكن التعبيرر عن هيكل الشخصية بأجزائها الثلاثة كالآتي:



هيكل الشخصية الإنسانية

وسنتناول باختصار تحليل لكل من حالات الأنا الثلاث:

١ - حالة الأنا الوالد Parent Ego State:

لكل فرد منه شخصية والديه مختلفة، فالفرد الذى يتأثر بشخصية والديه انتقادية، تميل إلى إعطاء النصيحة، فإنه قد يسلك نفس السلوك، فالعادات والتقاليد والقيم فى أى مجتمع تنتقل من جيل إلى جيل آخر، من خلال حالات الأنا الوالد، فالطريقة التى تطهو بها الزوجة الطعام قد ترجع إلى أجيال قديمة مضت، وقد يقلد الفرد الشخصية الوالدية بشكل ظاهر فى تعامله مع الآخرين، وذلك عندما يستخدم الفرد نفس الإيماءات أو نبرات الصوت.

وتظهر حالة الأنا الوالد، وتتحكم فى الفرد عندما:

* ننتقد شخص أو شئ ما.

* نحنو أو نساعد شخص ما.

* ننفعل بفرح أو بغضب نتيجة تصرفات الآخرين.

وتنمو حالة أنا الوالدية فى الفرد منذ الصغر، فبدون إدراك يبدأ الطفل فى تقليد أو تمثيل شخصية الأب، فقد يظهر الطفل الرعاية والحنان تجاه نفس الأشياء أو الأشخاص كما يفعل والده أو والدته، وقد ينتقد الفرد زملاءه فى العمل، ويوجه لهم عبارات التوبيخ كما كان والده أو والدته ينتقده أو يوبخه.

٢ - حالة الأنا البالغ Adult Ego State:

تشير حالة الأنا البالغ إلى قدرة الطفل على التفكير الرشيد، وذلك عن طرق تجميع المعلومات من مصادرها المختلفة، وتخزينها واستخدامها فى اتخاذ القرارات المناسبة. كذلك تظهر حالة الأنا البالغ عندما يقرأ الفرد كتاباً أو يحل مسألة رياضية أو يخطط لمشروع معين.

وتتأثر حالة الأنا البالغ بحالة تعليم الشخص، وكلما كانت المعلومات التى

حصلت عليها من التعليم والخبرات المكتسبة كبيرة، كلما كانت القرارات التى يتخذها الفرد أفضل.

٣ - حالة الأنا الطفل Child Ego State:

عندما يتصرف الفرد بنفس الطريقة التى يفعلها فى طفولته، فإنه يكون فى حالة الأنا الطفل. مثال ذلك عندما يصرخ الفرد ويبكى وهو طفل ليجبر والده على الموافقة على تصرف معين، فإنه قد يفعل نفس السلوك عندما يكبر ليحصل على ما يريد. إذن يكون الفرد فى حالة أنا الطفولة عندما يتصرف بنفس المنطق الذى كان يتصرف به وهو طفل صغير.

وقد يقال أن بداخل كل منا طفل، ويقصد بذلك المشاعر والتصرفات التى مارسناها ونحن أطفال، والتى تخزينها فى ذكراتنا، ونستدعيها وقت الحاجة إليها، وتظهر حالة الطفولة عندما نتعرض لحالات: الغضب، الخوف، القلق...).

ويمكن تقسيم حالة الأنا الطفل إلى ثلاثة أجزاء:

١ - الطفل الفطرى Natural Child: وهو الذى يتصرف بحرية وطلاقة، فهو يفعل أى شئ يريده، دون تفكير فى العواقب.

٢- الطفل الأستاذ الصغير Professor Child: وهو الذى يتصرف بحكمة وفطنة، وهو الذى يملك قدرات إبتكارية تجعل الآخرين يقفون بجانبه.

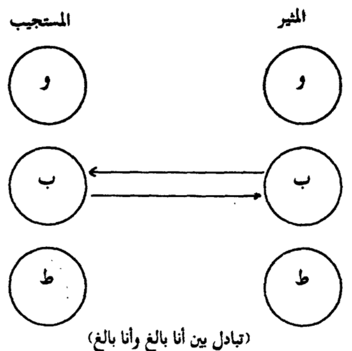
٣- الطفل المتكيف Adapted Child: وهو الذى يتصرف فى ضوء ما اكتسبته من خبرات عن تكيفه وهو طفل، ويتم التكيف عن طريق التدريب والتأثير الذى تعرض له، فهو يتعلم الطرق المقبولة من الآخرين، فهو ينسحب من الموقف الذى قد يعرضه للانتقادات اوالتوبر

التحول بين حالات الأنا الثلاث:

قد يكون التحول أو التنقل بين حالات الأنا مفيدة وضرورية. حتى يتمكن الفرد من تحقيق النجاح فى المواقف المختلفة وفى تدعيم علاقاته مع الآخرين. فالفرد الجاد المفكر (الذى يستخدم (الأنا البالغ) قد يكون من المفيد له التحول فى بعض الأحيان إلى (الأنا الطفل) عندما يكون فى رحلة ترفيهية حيث يحاول التسلية والترفيه، وتختلف قدرات الأفراد من التحول من حالة إلى أخرى، فبعض الأفراد يتصفون بالقدرة على نصح الآخرين (حالة أنا والدية) ويتصفون بالحكمة والموضوعية (حالة أنا بالغ) وأيضاً يكونا مرحين (حالة أنا طفل) فى نفس الوقت. ومثل هؤلاء يمكنهم التحول من حالة أنا إلى حالة أنا أخرى، ولكن بعض الأفراد يصعب عليهم التحول من حالة أنا أخرى، وذلك بسبب تفضيلهم لحالة أنا معينة. مثال ذلك بعض الأشخاص يتصرفون بناء على مشاعرهم دون تفكير، وقد يضرون بأنفسهم بالانغماس فى أفعال سيئة، وهؤلاء يمكن تعريفهم بأنهم فى حالة طفولة دائمة. والبعض الآخر يتصرفون بحكمة ويتخذون قراراتهم على أساس الحقائق وليس على أساس المشاعر والعاطفة، هؤلاء يمكن النظر إليهم على أنهم فى حالة أنا البالغ الدائمة.

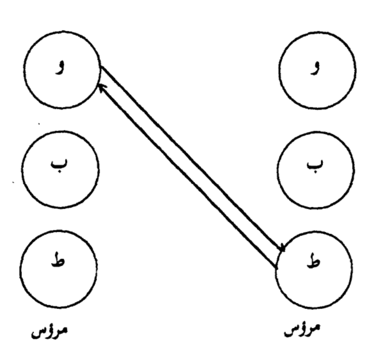
تطبيقات فى التحليل التبادلى.

تتم عملية التبادل بين حالة أنا فى شخص معين وبين حالة أنا فى شخص آخر. فعندما يتحدث شخص إلى شخص آخر، فإنه يتوقع إستجابة منه، أى أن عملية التبادل تتم فى حالة وجود مثير ومستجيب. ويوضح الشكل التالى عملية التبادل بين أنا البالغ لشخص معين وأنا البالغ لشخص آخر:



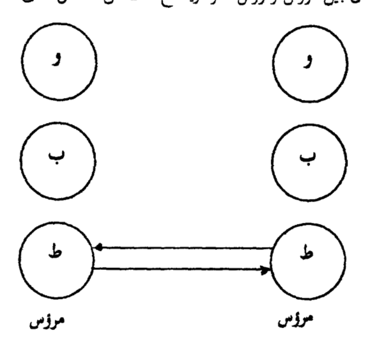
(تبادل بين أنا بالغ وأنا بالغ)

حيث (و) تمثل الأنا الوالدية، (ب) تمثل الأنا البـالغ، و (ط) تمثل الأنا الطفل. وقد يتم التبادل بين أنا والدية لدى شخص وأنا طفل لشخص آخر كما يظهر من الشكل الآتى:



(تبادل بين أنا طفولة وبين أنا والدية)

وقد يتم التبادل بين (أنا طفل) لشخص وبين (أنا طفل) لشخص آخر كأن يتم الاتصال بين مرؤس ومرؤس آخر. ويتضح ذلك من الشكل الآتى:



(تبادل بين حالتى أنا طفل)

أوجه الاستفادة من التحليل التبادلى:

يمكن الاستفادة من التحليل التبادلى لمساعدة المديرين على فهم مرؤسيهم وتحديد أفضل الطرق للتعامل معهم. فإذا استطاع المدير معرفة حالات الأنا التى يتصرف المروسين من خلالها، فإنه سيكون فى وضع أفضل يمكنه من دراسة وتحليل ما يقولونه، وسيتعامل معهم بطريقة أكثر موضوعية.

مثال ذلك عندما يغضب المرؤس أو يتصرف بطريقة إنفعالية (حالة أنا الطفل) فإن المدير يتفهم الموقف، وقد يشجع المرؤس على بذل مجهود أكبر فى المرات القادمة، يقدم له النصح والأرشاد للوصول إلى نتائج أفضل (حالة أنا والدية).

أهمية دراسة الشخصية فى مجال الإدارة:

يمكن الاستفادة من دراسة الشخصية الإنسانية فى بعض مجالات الإدارة

ومنها على سبيل المثال مجال الاختيار والتعيين للقوى العاملة المطلوبة، حيث تهدف عملية الاختيار إلى البحث عن الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين مواصفات الشخص ومواصفات الوظيفة.

ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من دراسة شخصية الفرد والتعرف على جوانبها المختلفة. ويتم ذلك من خلال مراحل عملية الاختيار. كإجراء الاختبارات بأنواعها المختلفة، وعقد المقابلات الشخصية. ويتم الاستفادة من المقابلات الشخصية بصفة خاصة فى بعض الوظائف. مثال ذلك الوظائف التى تستلزم التعامل مع الجمهور كوظائف العلاقات العامة وظائف البيع والاعلان.

كذلك يتم الاستفادة من دراسة الشخصية الإنسانية فى إختيار الأشخاص الصالحين لشغل الوظائف القيادية فى المنشأة نظراً لما تتطلبه هذه الوظائف من صفات معينة فى الأشخاص الذين يتولونها.

حالة عملية

تقدم المهندس وهدان رئيس قسم العمليات بالشركة بمذكرة إلى إدارة الشركة، يقترح فيها فصل كل من عبد الجبار العامل بالقسم، والمهند العطافى الذى يعمل بالقسم أيضاً. وقد برر رئيس القسم اقتراحه بسبب المنازعات المتكررة التى تحدث بينهما. وأيضاً لكثرة الشكاوى إلى يقدمها كل منهما تجاه الآخر. وقد أمكن الحصول على المعلومات التالية عن كل من عبد الجبار والعطافى:

أوجه الاستفادة من التحليل التبادلى:

* **عبد الجبار:** عامل كفء، مطيع للأوامر، ينفذ تعليمات رؤسائه بدقة، هادئ الطبع، عمره ٥٠ سنة، يحمل شهادة متوسطة، ويعمل فى الشركة منذ ٢٠ سنة.

* **العاطفى:** مهندس، عمره ٣٠ سنة، بدأ العمل بالشركة منذ ٥ سنوات، طموح، يتميز بالحيوية والنشاط، ولكنه يميل إلى العدوانية والشعور بأنه أفضل من الآخرين دائماً يخرج عن المألوف، ولا يلتزم كثيراً بتوجيهات رؤسائه، مستوى ذكائه عالى بالنسبة للعاملين معه فى القسم وإنتاجيته مرتفعة.

المطلوب:

١ - إبداء رأيك فى هذه المشكلة، موضحاً نمط الشخصية التى يتمتع بها كل من عبد الجبار والعطافى.

٢ - من دراستك للشخصية - ماذا تقترح لرئيس القسم لتحسين العلاقة بين العاملين بالقسم من ناحية، وبينه وبين هؤلاء العاملين من ناحية أخرى؟.

مثال تطبيقى

إدارة الاجتماعات

شخصيات الأعضاء كما يراها رئيس الجلسة



١ - النوع المتصيد بأسألته:

ينصب الفخاخ لرائد الجلسة: أعد أسئلته ثانية إلى أعضاء الجماعة.

٢ - النوع المتعالى:

لا توجه له نقداً استخدام أسلوب «نعم.... ولكن».

٣ - النوع البليد السلبى:

سله عن عمله، وشجعه على ذكر أمثلة لما يثير أهتمامه من عمل.

٤ - النوع الغير المتعاون (المعترض المغلق)

أضرب على وتر طموحه وعواطفه أعترف بعلمه وخبرته واستخدمهما.

٥ - النوع المنطقى (الخجول):

وجه إليه أسئلة سهلة. زد من ثقته بنفسه. امتدح قوله ما أمكن

٦ - النوع الثرثار:

قاطعة بلباقة - خذ من الوقت الذى تسمح له به.

٧ - النوع الدعى (يزعم العلم بكل شئ):

دع الأعضاء يعالجونأمر نظرياته.

٨ - النوع الإيجابى:

يساعدك مساعدة عظيمة فى المناقشة، مكنه من الاشتراك فى سير الجلسة. وأحرص على استخدامه فى تقديم المناقشة

٩ - النوع المشاغب:

احتفظ بهدوئك. ولا تشتبك فى جدل معه، ا : خدم معه أسلوب المؤتمرات. امنعه من إحتكار الجلسة.



الفصل السابع
الدافعيـــــة
(Motivation)

تعريف الدافعية[1]:

يرجع مصطلح الدافعية (Motivation) إلى الأصل اللاتينى لكلمة (Movere) التى تعنى «تحرك» على أن هذا التعريف مخدود لا يصلح لشرح عملية الدوافع البالغة التعقيد.

لقد قام واضعو نظريات الدافعية بتطوير وجهات نظر مختلفة بعض الشئ حول الدافعية تركز على مفاهيم مختلفة. وعموماً، أدت وجهات النظر المختلفة حول الدافعية إلى ثلاثة استنتاجات مختلفة:

١- يجب أن يركز تحليل الدافعية على عوامل تثير أو تحرك نشاطات المخ.

٢- تتوجه الدافعية توجها عملياً أو إجرائياً فتتعلق بالاختيار والاتجاه والأهداف.

٣- تختص الدافعية أيضا بكيفية ابتداء السلوك واستمراره أو إيقافه، ونوعية رد الفعل الذاتى الموجود فى الفرد أثناء هذه العملية.

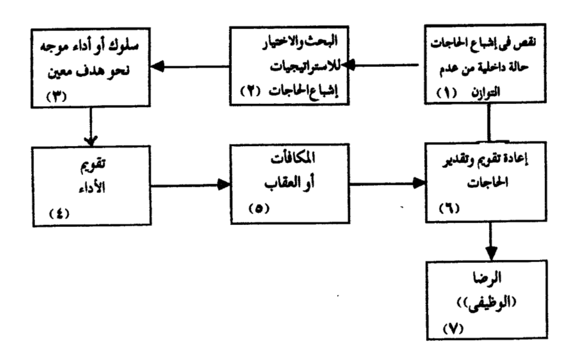
نموذج أساسى للدافعية:

اعتمادا على تلك الاستنتاجات. نستطيع أن نقدم نموذجاً أساسياً للدافعية يتضمن مفاهيم الحاجات والدوافع، والأهداف والحوافز. وتتمثل الخطوة الأولى فى تطوير النموذج الأساس للدافعية فى إيجاد علاقة لهذه المتغيرات فى إطار عمل متتابع أو متوال كما هو موضح بالشكل التالى:

---

(١) تم الاعتماد فى هذا الفصل على:

اندرودى. سيزلافى، السلوك التنظيمى والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨١ ص ٨٨ ومابعدها.



يعرض هذا النموذج ، الدافعية كعملية متعددة الخطوات كالآتى:

أولاً: تؤدى إثارة الحاجة إلى حالة من عدم التوازن (أى توتر) فى داخل الفرد الذى يحاول تخفيفه عن طريق السلوك.

ثانياً: يبحث الفرد ويختار استراتيجيات لاشباع تلك الحاجات.

ثالثا: ينشغل الفرد فى سلوك موجه نحو هدف أو فى عمل ما لتحقيق الاستراتيجية المختارة. وتتدخل القدرة، وهى خاصية فردية هامة، بين اختيار السلوك، والسلوك الفعلى، وذلك لوجود احتمال بأن يكون للأفراد – أو قد لا يكون لهم – الخلفية اللازمة (أى القدرة أوالمهارات أو التجربة أو الأساس المعرفى) لتحقيق هدف مختار محدد.

رابعاً: يجرى تقويم للأداء بوساطة الفرد (أو آخرين) يتعلق بنجاح أدائه

فى تحقيق الهدف. وعادة مايتم تقويم الأداء الموجه نحو إشباع حاجة تنمية الشعور باالاعتزاز بالعمل من قبل الشخص نفسه. أما السلوك الموجه نحو إشباع حاجة مالية (مثل علاوة الجدارة)، من جهة أخرى، فيتم تقويمه بوساطة شخص آخر (المشرف مثلا).

خامساً: تمنح المكافآت أو الجزاءات، اعتمادا على نوعية تقويم الأداء. وأخيرا، يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك والمكافآت للحاجة الأصلية. فاذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجة، فهناك حالة من التوازن أو الرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة المعينة. أما إذا بقيت الحاجة دون إشباع، يتم تكرار دورة الدافعية ربما مع اختيار سلوك مغاير.

لننظر مثلا إلى مهندس مدنى عهد إليه بتصميم وإنشاء مصفاة بترول. وبما أن المهندس قد عمل مع الشركة لعدة سنوات، فانه يرغب أو يحتاج إلى الترقية إلى وظيفة مدير مشروع (نقص أو إثارة الحاجة). وتتوافر عدة طرق لاشباع هذه الحاجة تشمل الأداء الممتاز، أو الحصول على درجة علمية عالية، أو طلب الترقية مباشرة، أو الانتقال إلى شركة أخرى (بحث للاستراتيجيات). قرر المهندس أن يتفوق فى هذا المشروع كاستراتيجية لتحقيق الحاجة (اختيار استراتيجية). وبما أنه يعرف أن لديه القدرة اللازمة للتفوق فى الأداء، فقد ظل يعمل بجد فى اتجاه إتمام مهمته بنجاح (القدرة والأداء الموجه نحو هدف معين). بعد اكتمال المشروع، يتم تقويم أداء المهندس من قبل رئيسه المباشر (تقويم الأداء) وتكون النتيجة هى الحصول عى الترقية لوظيفة مدير مشروع (مكافأة أو حافز). ونظراً لاشباع الحاجة الأصلية للترقية فان مهندسنا فى حالة توازن (رضا) فيما يتعلق بهذه الحاجة المحددة. وقد تظهر حاجات أخرى فيما بعد لتبدأ الدورة من جديد.

يصلح هذا النموذج إطارا للمناقشة المبدئية لنظريات الدافعية.

النماذج القديمة للدافعية:

تستند أغلب نظريات الدافعية - قديمها وحديثها - على مبدأ المتعة الذى يقول: إن الأفراد يتصرفون بالطريقة التى تحقق لهم المتعة، وتقلل من الشقاء. ويرجع هذا المفهوم إلى فلاسفة الاغريق الأوائل، وظهر أخيرا فى أعمال لوك وميل وبنثام (Lock, Mill and Bentham). وبالرغم من أن هذه النظرة الفلسفية قد وفرت بعض الأسس لمعرفة الأسباب التى تدفع الأفراد للتصرف بالطريقة التى يتصرفون بها، إلا أنها لم توفر إطارا لفهم سبب اختيار الناس لنمط معين من السلوك دون الآخر.

بدأ الموضوع الأساسى لنظرية الدافعية فى التحول من المدخل الفلسفى إلى مدخل نفسى وإدارى بدرجة أكبر عند نهاية القرن الماضى. وقد حاولت النظريات التى نشأت، لتفسير سلوك الأفراد من خلال دراسة المتغيرات التى تركزت على الفرد والموقف أو الحالة التى يتفاعل فيها الفرد.

وقد وصفت النظريات الأولى للدافعية الإدارية (١٩١٠-١٩٦٠) بأنها نماذج إرشادية؛ لأنها تدل المديرين على كيفية تحفيز موظفيهم. ونناقش هنا اثنين من هذه المناهج.

١ - الإدارة العلمية:

لقد أطلق على مدخل الدافعية الإدارية الذى تم تطويره من أعمال فريدريك تيلور مصطلح الإدارة العلمية. وقد تناول مدخل تيلور للدافعية دراسة وتصميم العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل.

ويقوم إطار منهج تيلور على عدد من الحيثيات حول الفرد فى محيط العمل وهى:

١ - أن مشكلة عدم الكفاءة هى مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.

٢- للعمال انطباع زائف فى أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغنى الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين.

٣- للعمال ميل طبيعى للعمل بأقل من طاقاتهم.

٤- من مسئولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء أعمالهم.

٥- يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فورى أو نظام الأجر بالقطعة.

وبعبارة أخرى، اعتقد تيلور أن كفاءة الموظف ستتحسن بدرجة كبيرة بتحفيز العاملين عن طريق نظام الأجر بالقطعة، وبتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من «الطريقة الوحيدة المثلى». وتتعلق أهم المشكلات الأساسية لمدخل تيلور، من زاوية الدافعية، بافتراضاته السطحية حول طبيعة الدافعية البشرية. وبالتحديد فان العامل يتم تحفيزه للعمل بمزيد من المال. وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن العاملين يسعون إلى اشباع حاجات عديدة فى موقع العمل - الحاجة إلى الأمان، الانجاز الاجتماعى، والوظيفة التى تتحدى قدراتهم - وأنهم سيستجيبون لحوافز متنوعة، بما فيها الأجر، بزيادة الإنتاجية.

وبدأ المديرون، فى محاولة للتغلب على تلك المشكلات، فى إعادة النظر فى الافتراضات، وعمليات الدافعية، وفى دراسة واستحداث طرق مختلفة لزيادة الإنتاج، وتوفير بيئة ملائمة لوظائف مأمونة لعمالهم. ومازالت الأمور تمثل جانبا رئيسيا لأساليب الدافعية فى المنظمات. على أن المديرين قد التفتوا إلى جوانب أخرى مثل أسلوب القائد وطبيعة العمل، ونظم المزايا الأخرى، كعوامل محتملة تؤثر على دافعية البشر.

٢- حركة العلاقات الانسانية:

بعد أن تمت تجربة مدخل الادارة العلمية من قبل كثير من المنظمات اكتشفت أعداد متزايدة من المديرين أن لهذا لأسلوب عيوبا عديدة فى محيط العمل. وعلى وجه التحديد هناك عيبان ظاهران هما:

(١) من الخطأ النظر إلى كل العاملين على أساس أنهم كسالى ويحتاجون إلى الاشراف الدقيق والمستمر، ولايتم حفزهم إلا بالمال. فمن الممكن أن يحدد المديرون عددا من العاملين ليسوا مبادرين للعمل ذاتيا فقط، بل انهم يعملون بفاعلية دون حاجة للاشراف المستمر.

(٢) يدفع العاملون لأداء أعمالهم بوساطة عوامل أخرى غير المال، مثل صفة التحدى فى الوظيفة والتفاعلات المشبعة مع زملاء العمل والتقدير والانجاز واحتمالات التطور والنمو الذاتى. لقد تطور التسليم بالفرد والجماعة وظروف العمل كعوامل مؤثرة فى مستوى دافعية العامل إلى ما يعرف بحركة العلاقات الانسانية.

وقد تميزت حركة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التى أعدت لمساعدة المديرين فى تحفيز ودفع العاملين ، وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة نشاطات إدارية رئيسية:

(١) تشجيع العاملين على المشاركة فى القرارات الإدارية.

(٢) إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدى لقدرات العاملين ومن المشاركة فى نشاطات المنظمة.

(٣) تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

لقد كان ماكقروقر من أبرز المساهمين فى حركة العلاقات الإنسانية، فقدم فى أعماله الأساسية، مجموعتين من المعتقدات حول السلوك الإنسانى،

توجد عند المديرين وهما نظرية (x) ونظرية (y). وتمثل النظرية الأولى الأسلوب التقليدى فى الإدارة ويتميز بالإفتراضات الأساسية التالية حول الإنسان:

١- للإنسان العادى كراهية متأصلة فيه للعمل ويتجنبه بقدر الإمكان.

٢- بسبب هذه الحالة، يلزم أن يرغم معظم الناس ويضبطوا ويوجهوا أو يهددوا بالعقاب، ليبذلوا الجهد المناسب لإنجاز الأهداف التنظيمية.

٣- يفضل الإنسان العادى أن يتم توجيهه، ويبتغى تجنب المسئولية، ولديه طموح محدود نسبيا ويطلب الأمن فوق كل شئ.

أما نظرية (y) فانها تستند على افتراضات مختلفة تماما:

١- أن بذل الجهد الجسمانى والعقلى أمر طبيعى مثل اللعب أو الراحة.

٢- إن الضبط الخارجى والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين المنفردتين لجذب الجهد نحو الأهداف التنظيمية. وسوف يمارس الناس التوجيه الذاتى، وضبط النفس فى خدمة الأهداف التى التزموا بها.

٣- الالتزام بالأهداف نتاج للمكافآت المرتبطة بانجازها.

٤- يتعلم الإنسان العادى، تحت الظروف المناسبة، ليس فقط قبول المسؤولية بل البحث عنها.

٥- إن المقدرة على التخيل والابداع والابتكار فى حل المشكلات التنظيمية موزعة بصورة شاملة على كل السكان.

٦- إن الامكانيات الفكرية للإنسان العادى لاتستغل إلا بصورة جزئية فى ظل ظروف الحياة الصناعية الحديثة.

لقد كانت نظرية (x) أحد التطبيقات الإدارية المستحسنة إلى حد معين قبيل ظهور حركة العلاقات الإنسانية. وقد أدرك كثير من المديرين الممارسين

أن التسليم الكامل بافتراضات حول السلوك البشرى فى محيط العمل مازال مشكوكا فيه وغير مقبول جزئيا، وذلك من خلال الدراسات السلوكية السابقة والتسليم المتعاظم بالمفاهيم ذات التوجه السلوكى. وعلى العكس من ذلك فان التسليم بمدخل نظرية (x) بمبادئها المتعلقة بالمشاركة والاهتمام بمعنويات العاملين، قد شجع المديرين على ممارسة نشاطات مثل:

(١) تفويض السلطات فيما يتعلق بكثير من القرارات.

(٢) توسيع وإثراء وظائف العاملين بجعلها أقل رتابة وتكرارية.

(٣) زيادة التنوع فى النشاطات والمسئوليات.

(٤) تحسين درجة تدفق الاتصال داخل المنظمة.

نظريات الدافعية

سوف نناقش فى هذا الفصل نظريات الدافعية المختلفة، وقد تم تصنيف هذه النظريات إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: نظريات المحتوى:

وهى تركز على عوامل تثير السلوك المدفوع، وهذه تشمل:

١- نظرية التدرج الهرمى للحاجات

٢- نظرية العاملين

٣- نظرية (E R G)للبقاء والانتماء والتطور

المجموعة الثانية: نظريات النسق:

وهى تركز على العوامل التى تثير السلوك المدفوع، وكذلك العوامل التى تحدد الاتجاه للسلوك المدفوع، وهذه تشمل:

١- نظرية التوقع

٢- نظرية العدالة

٣- نظرية التعزيز

٤- نظرية الهدف

وسوف نتناولها بالتفصيل فى الصفحات التالية

المجموعة الأولى: نظريات المحتوى للدافعية

تركز نظريات المحتوى لدافعية الفرد على السؤال التالى: ما الذى يثير أو يحرك أو يطلق السلوك؟ لقد توافرت الاجابات عن هذا السؤال من قبل مجموعة من منظرى الدافعية المختلفين فى معرض نقاشهم لمفاهيم الحاجات

أو الدوافع التى تحرك الناس والحوافز التى تدفعهم للتصرف بطريقة معينة. وتعتبر الحاجة أو الدافع خاصية ذاتية للفرد فالجوع (الحاجة للطعام) والوظيفة الثابتة (الحاجة للأمان) يعتبران دافعين يحركان الناس وقد يدفعونهم إلى إختيار نمط سلوكى، أو نوع معين من التصرفات. أما الحوافز، من جهة أخرى، فهى ظواهر خارجية ترتبط بالهدف أو الناتج النهائى الذى يأمل الإنسان تحقيقه من خلال تصرفاته. فالفرد يعطى قيمة للدخل الذى يحصل عليه من عمل يوم مستمر (الدافعية هنا بسبب الحاجة للأمان) وهذه القيمة أو الجاذبية هى الحافز.

إن نظريات المحتوى الثلاث الأوسع انتشارا والتى تم بحثها كثيرا هى نظرية «مازلو» لتدرج الحاجات، ونظرية «هيرزبيرج» ذات العاملين ونظرية «الدفير» للبقاء والانتماء والتطور (ERG). وقد حظيت هذه النظريات الثلاث باهتمام كبير فى البحوث والدراسات والتطبيق الادارى.

أ- نظرية «مازلو» للحاجات:

تفترض نظرية «مازلو» للتدرج الهرمى للحاجات أن الناس فى محيط العمل بدفعون للأداء بالرغبة فى إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية ويستند إطار «مازلو» على ثلاثة افتراضات أساسية:

١- البشر كائنات محتاجه من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها، والحاجات غير المشبعة فقط هى التى تؤثر فى السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.

٢- ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها أو تتدرج هرميا، فتبدأ بالأساسية (مثل الطعام والمأوى) إلى المركبة (مثل الذات والانجاز).

٣- يتقدم الإنسان للمستوى التالى من الهرم أو من الحاجات الأساسية

المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها، على الأقل بدرجة ضعيفة؛ أى أن الشخص العامل يركز أولا على إشباع الحاجة المتعلقة بالأمان فى الوظيفة قبل أن يتم توجيه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجة إنجاز العمل بنجاح.

اقترح «مازلو» خمس فئات للحاجات تمثل ترتيب الأهمية بالنسبة للفرد. وقد تم تحديدها على هذا النحو:

(١) الفسيولوجية. (٢) حاجات السلامة والأمن. (٣) الحاجات الإجتماعية والانتماء. (٤) حاجات الذات والمركز والاحترام. (٥) تأكيد الذات، كما هو مبين فى الشكل التالى.

والحاجات الفسيولوجية هى الحاجات الأساسية للفرد كالحاجة إلى الطعام والشراب والمأوى والتخلص من الآلم أو تجنبه، وتتمثل هذه الحاجات فى مكان العمل فى الاهتمام بالراتب، وظروف العمل الأساسية (مثل التدفئة والتكييف ومرافق توافر الطعام)، وعندما يتم إشباع الحاجات الأولية أو الفسيولوجية للحد الأدنى، فان حاجات المستوى الأعلى مباشرة (حاجات السلامة والأمن) تأخذ أهميتها كعوامل دافعة، وينعكس ذلك فى الحاجة للتحرر من التهديد والوقاية من الخطر والحوادث، وأمن البيئة. أما فى مكان العمل، فيرى الأفراد هذه الحاجات على أساس أنها تتمثل فى ظروف العمل الأمنة، والزيادات فى الراتب، والأمان الوظيفى، وقدر مقبول من المزايا الاضافية لتوفير حاجات الصحة والحماية والتقاعد.

عندما يتحقق الحد الأدنى من إشباع الحاجات الفسيولوجية والسلامة والأمن تصبح الحاجات الاجتماعية هى السائدة، وتشمل هذه الحاجات الحاجه إلى إقامة علاقة صداقة وانتماء، والتفاعلات المرضية مع الآخرين. وتترجم هذه الحاجات فى المنظمات إلى الاهتمام بالتفاعل المتكرر مع زملاء

العمل والاشراف المهتم بالعاملين، والقبول من الآخرين.

وتركز حاجات المستوى التالى، حاجات تقدير الذات والمركز والاحترام، على حاجة احترام الذات، والاحترام من قبل الآخرين لانجازات الفرد، والحاجة إلى تنمية الشعور بالثقة بالنفس والاعتبار، ويحدث إشباع هذه الحاجات من خلال تحقيق أو إنجاز مهمة معينة بنجاح وتقدير الآخرين لمهارات وقدرات الفرد فى أداء عمل مثير للاعجاب، واستخدام الألقاب البراقة (مثل مديرو كبير المحاسبين ، ومدير التسويق).

ويتمثل أعلى مستوى فى هرم الحاجات فى تأكيد الذات، وهى الحاجة إلى أن يحقق المرء ذاته، وذلك بالاستفادة القصوى من القدرات والمهارات والامكانات. ويسعى الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاجة تأكيد الذات إلى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم وتسمح لهم بالتطور واستخدام أساليب إبداعية وابتكارية وتوفر لهم فرص التقدم العام والنمو الذاتى.

لشرح مفهوم «مازلو» نأخذ على سبيل المثال، الطالب الذى تخرج حديثاً بدرجة علمية فى التسويق فى جامعة عالية المستوى، والذى عمل فى وظيفة مبيعات فى شركة للمنتجات الغذائية لقد حولت رحلة المقابلة الأولى وزيارة المتابعة لتحديد موقع السكن - اهتمامه عن الراتب الأساسى والسكن (حاجات فسيولوجية). ونظرا لأن لموظفنا هذا زوجة وطفلا صغيرا فانه يبحث عن معلومات تتعلق ببعض الجوانب مثل مظلة التأمين الصحى، واستخدام سيارة الشركة، وما إلى ذلك (حاجات السلامة والأمان). وقد أرضت المعلومات التى تم جمعها مع المناقشة الطويلة التى جرت مع رئيسه حول الأمان فى الوظيفة، اهتماماته حول تلك العوامل، فيما اثبتت التفاعلات المستمرة مع رئيسه وزملاء العمل والعملاء أنها مرضية تماما (حاجات اجتماعية).

ويركز كموظف المبيعات، بمرور الزمن على إعطاء جهد أكبر في اتجاه أداء عمله بأقل قدر ممكن من الفعالية حيث تمت ترقيته خلال ثلاث سنوات إلى رجل مبيعات أول، ومنح جائزة المبيعات السنوية للسنتين الماضيتين على التوالي (حاجات تقدير الذات والمركز والاحترام). وبمرور سنوات أخرى قليلة بدأ كبير موظفي المبيعات يحس بالقلق تجاه وضعه الوظيفي وأنه بحاجة إلى تعلم أشياء جديدة وحاجته للعمل في مشروعات جديدة مختلفة، ويحاول بوجه عام أن يبدع ويبتكر في عمله (الحاجة لتأكيد الذات). ونجد موظفنا في السنوات التي تلي في وظيفة جديدة تم إحداثها بمسمى مدير عام تطوير المنتج، وتشمل نشاطاتها الخارجية المشاركة الفاعلة في الشئون المحلية، والأعمال الخيرية، إلى جانب اهتمام متجدد بصناعة الآلات الموسيقية الوترية في ورشته الخاصة.

يصلح هذا المثال لتوضيح مفاهيم «مازلو» الأساسية بأن الحاجات دافعة للسلوك وتتدرج هرميا حسب الأهمية، من أساسية إلى مركبة، ويتوقف تصاعد هذا الترتيب الهرمي إلى أعلى على إشباع حاجات المستوى الأدنى.

وقد تم إجراء العديد من الدراسات حول نظرية الحاجات المتدرجة في المنظمات منذ ظهور النظرية وورود العديد من النتائج الهامة من حيث أثر الحاجات في الدافعية والرضا، فمديروا المستويات العليا، مثلا، لايبدون اهتماما كبيرا بحاجات السلامة والأمان، ويعطون أهمية كبيرة للحاجات العليا أكثر من مديري المستويات الأدنى. وقد يفسر البعض ذلك بأنه يتضمن تغيير المستقبل الوظيفي والتقدم. إلى جانب ذلك، تم اكتشاف تباين في مستويات الحاجة عند مقارنة المديرين العاملين في الشركات الصغيرة، بالمديرين العاملين في الشركات الكبيرة والمديرين التنفيذيين بالاستشاريين.

مدرج «مازلو» للحاجات

العوامل العامة	مستويات الحاجة	عوامل تنظيمية معينة
١ – النمو ٢ – الانجاز ٣ – التقدم	تأكيدالذات	١ – وظيفة تحدى القدرات ٢ – الابداع ٣ – التقدم فى المنظمة ٤ – الانجاز فى العمل
– التقدير – المركز – تقدير الذات – احترام الذات	تقدير الذات والمركز والاحترام	١ – مسمى الوظيفة ٢ – علاوة الجدارة ٣ – تقدير الزملاء/ المشرفين ٤ – طبيعة العمل نفسه ٥ – المسئولية
– الرفقة – الوجدان – الصداقة	اجتماعية	١ – نوعية الاشراف ٢ – مجموعة عمل متوافقة ٣ – علاقات مهنية
– السلامة – الأمن – الكفاية – الاستقرار	السلامة والأمان	١ – ظروف عمل آمنة ٢ – مزايا إضافية ٣ – زيادات عامة فى الرواتب ٤ – الأمان فى الوظيفة
– الهواء – الغذاء – المأوى – الجنس	الفسيولوجية المادية	١ – التدفئة والتكييف ٢ – الراتب الأساسى ٣ – البوفية ٤ – ظروف العمل

ترتيب تصاعديا

أساسية ← مركبة

الانتقادات الموجه لنظرية الحاجات:

وهناك عدة انتقادات ضرورية وجهت لمدخل التدرج الهرمى للحاجات. أولا، بالرغم من وجود بعض الأبحاث المشوقة والمدعمة لهذا المدخل إلا أن هناك بعض النتائج التى طرحت عددا من المسائل والانتقادات حول النظرية ومدى قابلية مستويات الحاجة الخمس للتطبيق. فمثلا كشفت معلومات منتقاة جمعت من مديرين فى شركتين مختلفتين عن وجود سند محدود جدا لوجود تدرج هرمى للحاجات. وقد حددت تلك الدراسات مستويين اثنين للحاجات، وليس خمسة مستويات: هما مستوى للحاجات البيولوجية ومستوى الحاجات الشاملة والتى تشمل الحاجات العليا.

يتمثل الانتقاد الثانى فى وجوب النظر إلى حاجات الفرد فى إطار ديناميكى. فحاجات الفرد متغيرة ومتقلبة باستمرار وذلك بسبب المواقف المختلفة التى يجد الناس أنفسهم فيها. فالمدير الذى يكافح من أجل إشباع حاجات تقدير الذات والاحترام فى عمله، مثلا، قد يهتم بحاجات الأمن الوظيفى حينما تؤدى الظروف الاقتصادية السيئة إلى الاستغناء عن العاملين، وإنهاء خدماتهم. ثالثا، قد يكون هناك أكثر من مستوى لحاجات توجه سلوك الفرد فى وقت واحد، حيث يمكن أن يكافح مهندس المشروع، مثلا، لاشباع حاجة تأكيد الذات ويهتم - فى ذات الوقت - بحاجات السلامة.

أخيرا، توضيح النظرية أن الحاجة التى أشبعت ليس عامل دفع. وبالرغم من أن ذلك قد يكون صحيحا بوجه عام، إلا أنه يصح أيضا عدم إمكانية إشباع حاجات الفرد تماما أو بصفة دائمة نتيجة لفعل واحد أو مجموعة أفعال. ،كما أشرنا من قبل، فان من طبيعة تلك الحاجات أن يتم إشباعها باستمرار إذا ما أريد للفرد أن يعمل بكفاءة. فاذا كان هناك عدد من الحاجات الفاعلة فى وقت واحد، فذلك يناقض فكرة إشباع الحاجة الذى يحدث فى نظام التدرج الثابت للحاجات.

وبالرغم من أن كثيرا من نتائج البحث الحالية فشلت فى تأييد مدخل تدرج الحاجات وشككت فى وضوحه الفكرى فى ذات الوقت، فما زال يجز قبولا حسنا لدى المديرين؛ إذ أن النظرية بسيطة وذات علاقة وأهمية للمديرين لأن الحاجات الفردية، مهما كان تعريفها، عوامل هامة وخطيرة فى فهم السلوك.

ب- نظرية هيرز بيرج ذات العاملين:

توجد نظرية أخرى شائعة للدافعية، ذات صلة وثيقة بنظرية مازلو لتدرج الحاجات، اقترحها هيرزبيرج. وقد صادفت هذه النظرية، التى يطلق عليها نظرية العاملين أو نظرية الدافعية والوقاية، قبولا وتطبيقا واسعى النطاق من قبل المديرين المهتمين بدافعية موظفيهم.

تم إجراء البحث الأصلى الذى استخدم فى تطوير هذه النظرية باختيار مائتى محاسب ومهندس، وباستخدام طريقة الأحداث الجوهرية فى جمع البيانات. وقد استخدم هيرزبيرج إجابات المقابلات لأسئلة مثل: «هل يمكنك أن تصف بالتفصيل (حالتك) عندما تحس بالرضا التام بوظيفتك» ؟ و «هل يمكنك أن تصف، بالتفصيل،، شعورك بعدم الرضا بوظيفتك» ؟. وقد كانت النتائج التى تم التوصل إليها من منهجية هذا البحث متسقة تماما عبر مفردات البحث المختلفة. كما هو موضح فى الشكل التالى.

فقد انعكست المشاعر الطيبة عن الوظيفة فى التعليقات الخاصة بالمحتوى وخبرات الوظيفة (مثل أداء عمل جيد أو شعور بالانجاز والتحدى)، فيما تم ربط المشاعر السلبية حول الوظيفة بالعوامل المحيطة أى تلك العوامل المحيطة، وليس تلك التى تدخل فى الوظيفة مباشرة (مثل الراتب وظروف العمل). وقد كشفت هذه الطريقة عن نوعين متميزين من عوامل الدافعية هما: عوامل الرضا، وعوامل عدم الرضا. وقد تمخضت عن ابحاث هيرزبيرج نتيجتان محددتان:

١- أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التى ينتج، فى حالة عدم وجودها، عدم الرضا عند العاملين، ولا يعنى وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. هذه الظروف هى عوامل عدم الرضا، أو العوامل الصحية لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأصل. وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة وتسمى عوامل عدم الرضا (Disantisfiers) وتشمل:

أ- الأمان الوظيفى. هـ- سياسات الشركة.

ب- الراتب. و- نوعية الاشراف الفنى.

جـ- ظروف العمل .

ز- نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين

د- المركز. ح- المزايا الاضافية.

٢- هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تفضى إلى مستوى جيد من الأداء. فاذا ام تتوافر هذه الظروف، فلن ينتج عن لك شعور بعدم الرضا. وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل:

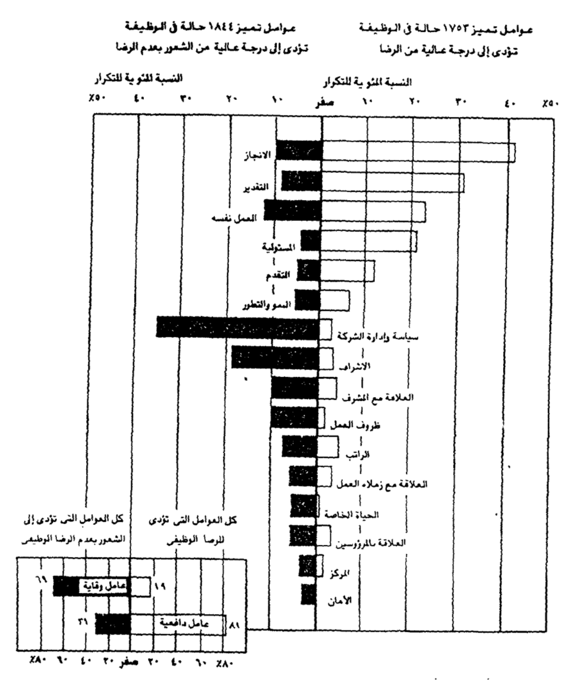
أ- الانجاز. د- المسئولية.

ب- التقدير هـ- التقدم فى الوظيفة.

ج- مهام العمل نفسه. و- النمو والتطور الذاتى.

وكما سنوضح الشكل التالى فقد قام هيرزبيرج بتقليص مستويات «مازلو» الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل، تقابل فيهما العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عند «مازلو» (مثل الحاجات المادية، وحاجات السلامة، والحاجات الاجتماعية). وهذه العوامل فى الأساس عوامل وقائية

العوامل التى تؤثر على الاتجاهات نحو العمل



أعيد طبعها بإذن من :

The Harvard Business Review; "One More Time:How Do You Motivate Employees?"; By Fredrich Herzburg (Jan/Feb, 1968).

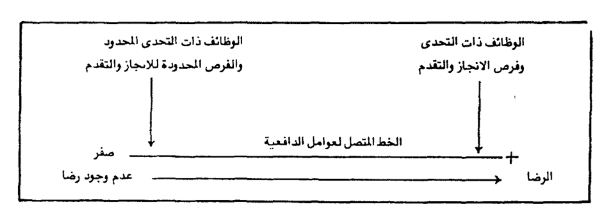
تساعد فى تخفيض حالة عدم الرضا. فاذا غابت العوامل الصحية عن مكان العمل، فستكون النتيجة وجود مستويات عالية من عدم الرضا، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة يكون مستوى عدم الرضا فيها صفراً (Zero Dissatsfac-tion) أو درجة الحياد، فالعوامل الصحية (أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة) لا تدفع الأفراد إلى أداء أفضل فى حد ذاتها.

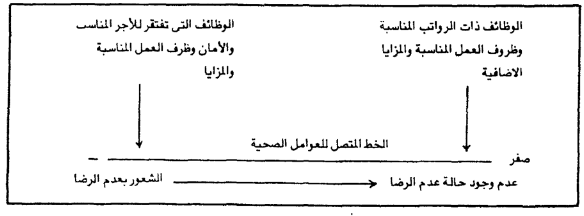
تعادل عوامل الدافعية (Motvators) أو عوامل الرضا (Satisfiers) المستويات الأعلى للحاجات عند «مازلو» وهى العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة والتى تدفع الأفراد إلى الأداء. وطبقا لهيرز بيرج، فان جوانب معينة فقط مثل الوظيفة التى تتحدى القدرات والتقدير للأداء الجيد، وتوفير فرص الترقى والنمو والتطور، هى التى تعمل على ترعرع السلوك المدفوع.

ولنأخذ عمال خط التجميع فى مؤسسات صناعية مختلفة مثالا. لقد ظلت هذه المؤسسات ولفترة طويلة تعانى من مشكلات حادة تتعلق بالدافعية لدى العاملين، تمخضت عنها نتائج سلبية مثل المعدلات العالية فى دوران العمل والتغيب والشكاوى وانخفاض الإنتاجية. ولمواجهة هذه المشكلات، أنشأت كثير من هذه المؤسسات برامج لمزايا إضافية باهظة التكلفة، وزيادات كبيرة فى الرواتب وبرامج موسعة للضمان الوظيفى والأقدمية، إلا أن مشكلات الدافعية ظلت كما هى بالرغم من وجود هذه البرامج الكبرى.

تركز هذه التفاعلات الإدارية، فى الاطار الذى قدمه هيرز بيرج فى المقام الأول على العوامل المحيطة بالوظيفة، والتى أدت إلى وصول الأفراد إلى النقطة الافتراضية «نقطة الصفر» من الدافعية، وتتنبأ نظرية العاملين بأن التحسن الذى يطرأ على مستوى الدافعية لا يظهر حينما تركز الإدارة على العوامل المحيطة بالوظيفة فقط بل وعلى الوظيفة نفسها أيضا. ومن الممكن أن يحدث ذلك

نظرية العوامل الدافعة والصحية لهيرزبيرج





بالتخلص جزئيا من الملل والتكرار المرتبطين بأغلب الأعمال فى خطوط التجميع وإنشاء وظائف ترفع من مستويات التحدى فى الوظيفة والفرص التى توفر الشعور بالانجاز والتقدم والنمو والتطور الذاتى.

لقد حظيت نظرية هيرزبيرج ذات العاملين - مع النظريات المعاصرة للدافعية - بكثير من اهتمام العلماء السلوكيين. وكما هو متوقع، فقد وردت نتائج مؤيدة وأخرى غير مؤيدة لتلك النظرية إذا أوضح البحث بصورة مختلفة مايلى:

(١) قد يسبب عامل معين (مثل الراتب) الشعور بالرضا فى إحدى العينات، فيما يسبب شعورا بعدم الرضا فى عينة أخرى.

(٢) الشعور بالرضا أو عدم الرضا قد يكون نتاجا لعمر العامل ومستواه فى التنظيم.

(٣) الأفراد قد يخلطون مابين سياسة الشركة وأسلوب الاشراف مع قدرتهم الخاصة فى الأداء، كعوامل مسببة للشعور بالرضا أو عدم الرضا.

وبالرغم من الاسهام الكبير الذى قدمه هيرزبيرج، إلا أن نظرية العاملين قد لاقت انتقادا لعدد من الأسباب، يتعلق الانتقاد الأساسى بالمنهج المستخدم فى إنشاء النظرية، فاستخدام طريقة الأحداث الجوهرية، والتى تتطلب أن ينظر الأفراد إلى أنفسهم على أساس ماضيهم، لاتعد مناسبة للتعبير عن عوامل أخرى (قد يكون لها تأثيرها). كما أن هناك ميلا لذكر آخر الأحداث المرتبطة بالتجربة العملية للفرد فى هذه المنهجية، وبالتالى، فهى تتجه إلى تجاهل أو إضعاف أثر الأحداث الماضية والتى يمكن أن تكون لها نفس أهمية الأحداث القريبة. وتتعلق النقطة المنهجية الثانية بطبيعة البيئة الأصلية التى استخدمها هيرزبيرج. وقد تساءل النقاد عما إذا كان الممكن تعميم نتائج عينة محدودة (أى المحاسبين والمهندسين فى بتسبيرج)، على مجموعات مهنية أخرى، فقد تختلف التقنية والبيئات المحيطة لمجموعتى الدراسة عن مجموعات أخرى، مثل الممرضات أو مندوبى البيع أو السكرتيرات فى بقية المناطق الأخرى للبلد.

ويضاف إلى ذلك انتقاد آخر وهو أن اهتماما قليلا جدا وجه إلى اختبار مدلولات النموذج بالنسبة للدافعية والسلوك - أى أن التركيز كان على «الرضا» وليس على الدافعية الفعلية للموظف. وكما رأينا فى الشكل السابق (وسنعرض عما قريب فى نظريات أخرى للدافعية)، فان الرضا والدافعية

جانبان مختلفان. فالدافعية ترتبط عادة بالسلوك الموجه لهدف معين (الصندوق رقم ٣ فى الشكل السابق) بينما الرضا اتجاه ينتج عن السلوك الموجه نحو هدف معين.

أخيرا، وربما يكون الأهم، تعجز النظرية ذات العاملين أن تأخذ فى الاعتبار الفروق بين الأفراد. ويفترض مدخل هيرزبيرج أساسا أن العاملين يتماثلون فى استجاباتهم لبيئة العمل، فيما يكشف التقصى الدقيق للأفراد من حولنا أن بعضهم، على وجه العموم، يتفاعل أو يستحث بوساطة الوظائف التى تتضمن التحدى، وتتيح فرصا للانجاز والتقدم وغيرها. ومن جهة أخرى هناك آخرون على قدر متساو من إثارة الدوافع لديهم عن طريق المال والأمان الوظيفى. وغالبا ماتنتهى محاولة إثارة دوافع العاملين عن طريق عوامل محتوى الوظيفة إلى إحراز نجاح جزئى فقط فى هذا الاتجاه.

وبالرغم من تزايد الانتقادات حول جوانب أساسية فى النظرية، إلا أنه يتعين على القارئ ألا يقلل من قيمة النظرية أو أثرها فالنظرية هيرز بيرج، كما لمدخل الترتيب الهرمى للحاجات، جاذبيتها بالنسبة للمديرين المهتمين ببيئة العمل. ويبدو أن المديرين يحسون بالارتياح تجاه طروحات النظرية والنتائج المحدودة للتطبيق فى المنظمات. على أنه يلزم على دارس السلوك التنظيمى توخى الحذر فى التعامل مع النظريات التى تجنح إلى اللاموضوعية والتى ظهر حولها الكثير من التساؤلات من وجهة النظر العلمية.

جـ- نظرية آلدرفير:

ومن المداخل الحديثة للدافعية، والتى تسعى إلى تأسيس «الحاجات الإنسانية فى أوضاع تنظيمية» نظرية الدرفيز، وهى تلخص مدرج «مازلو» إلى ثلاث فئات للحاجات: البقاء (E) والانتماء (R) والتطور (G).

أما حاجات البقاء فهى الأشكال المختلفة للرغبات الفسيولوجية والمادية، مثل الجوع والعطش والمأوى. وتشمل هذه الفئة أيضا - فى المحيط التنظيمى

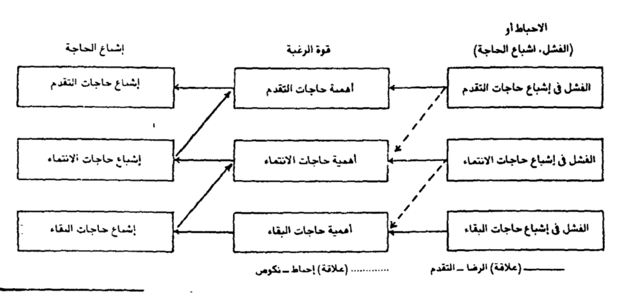
– الأجر والمزايا المادية، والظروف المادية للعمل. وتقابل هذه الفئة الحاجات الفسيولوجية وبعض حاجات السلامة عند «مازلو».

وتشمل حاجات الانتماء كل الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين فى مكان العمل. ويتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر مع الآخرين للحصول على الرضا. وتماثل هذه الفئة حاجات الأمان والحاجات الإجتماعية وبعض حاجات تقدير الذات عند «مازلو».

أما حاجات التطور فهى كل الحاجات التى تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق التطور المبدع أو الذاتى فى الوظيفة. وينتج إشباع حاجات التطور عن تولى الشخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل، بل قد تطلب أيضا تطوير مقدرات جديدة لديه. وتشابه حاجات تأكيد الذات، بعض حاجات تقدير الذات والاحترام لهذه الفئة.

عناصر (الرضا والتقدم والاحباط والنكوص)

فى نظرية البقاء والانتماء والتطور (ERG)



المصدر: Frank J. Landy and Don A. Trumbo; "**Psychology of Work Behavior**", (Homewood, ill. Dorsey Press 1976), p. 30.

تقويم نظرية البقاء والتطور (ERG) على ثلاثة طروح أساسية:

(١) كلما انخفضت درجة إشباع أى حاجة من تلك الحاجات، زادت الرغبة فيها (أى إشباع الحاجة). فمثلا. كلما قلت درجة الاشباع لحاجات البقاء فى الوظيفة (الراتب مثلا) زادت الرغبة فى طلب هذه الحاجات.

(٢) كلما تم إشباع حاجات فى المستوى الأدنى، اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستويات العليا (أى اشتداد الرغبة). فكلما تم إشباع حاجات البقاء للفرد العامل (كالأجر مثلا)، على سبيل المثال، اشتدت الرغبة فى حاجات الالنتماء (كالرضا فى العلاقات ما بين الأفراد).

(٣) كلما قلت درجة إشباع حاجات المستويات العليا، اتجهت الرغبة إلى اشباع حاجات المستويات الدينا (أى الاحباط أو الفشل فى إشباع الحاجة). فعلى سبيل المثال كلما قلت درجة إشباع حاجات التطور (مثل الوظيفة التى تتحدى القدرات) تتجه الرغبة إلى إشباع حاجات الانتماء (مثل إشباع حاجات العلاقات الشخصيية) - كما سبق بيانه فى الشكل السابق.

ملخص لنظريات المحتوى:

ركزت نظريات المحتوى الثلاث على مفاهيم الدافعية الرئيسية للحاجات وعوامل الرضا – عدم الرضا والرغبات. ويلخص الشكل التالى العلاقة بين نظريات المحتوى الثلاث. وتحاول كل من هذه النظريات الثلاث تفسير السلوك الإنسانى من وجهتها بصورة تختلف اختلافا طفيفا عن الآخريين، وينبغى على المديرين ألا يأخذوا أيا منها منفردة على اعتبار أنها الاطار الوحيد لفهم السلوك فى المنظمات.

مقارنة نظريات عوامل محتوى الوظيفة للدافعية

هيرزبيرج
- نظرية العاملين
- عوامل الدافعية
- العوامل الصحية

مازلو
- الترتيب الهرمى للحاجات
- تأكيد الذات
- الذات، المركز، الاحترام
- الحاجات الاجتماعية
- حاجات السلامة والامان
- الحاجات الفسيولوجية (المادية)

الدرفير
- نظرية (ERG)
- التقدم
- الانتماء
- البقاء

المجموعة الثانية: نظريات النسق للدافعية

توفر نظريات المحتوى، التى تم عرضها للمديرين معرفة أفضل للعوامل المرتبطة بالوظيفة والتى تدفع العاملين للسلوك المدفوع. على أن هذه النظريات، من جهة ثانية، توفر قدرا محدودا من المعرفة عن سبب اختيار الناس لنمط معين من السلوك لتحقيق أهداف العمل.

ويمثل جانب الاختيار فى الدافعية محور ما أطلقنا عليه نظريات النسق للدافعية. وقد تم اختيار أربع نظريات لمناقشتها هنا وهى: نظرية التوقع، ونظرية العدالة، ونظرية التعزيز، ونظرية الهدف. وكما سنلاحظ فان هذه النظريات تختلف عن بعضها فى عدة أوجه، إلا أن العامل المشترك فيما بينها يتمثل فى أن هناك نتيجة نهائية مرغوبة، أو غرضا، هو غاية السلوك المدفوع إلى تحقيقه.

١ - نظرية التوقع:

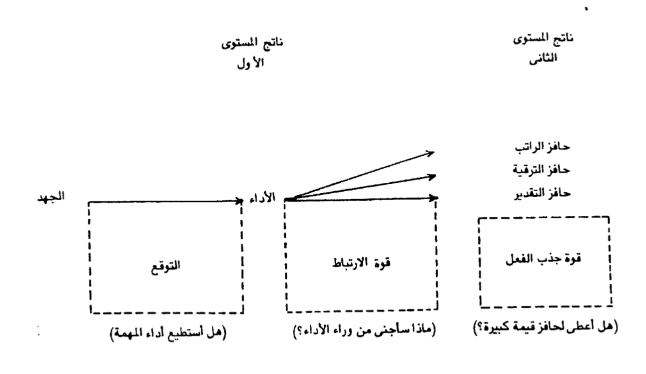
ترتبط نظرية التوقع، فى صيغتها الأساسية، بسلوك الاختيار، وتبين النظرية على وجه التحديد، أن الأفراد يقيمون الاستراتيجيات المختلفة للسلوك (مثل العمل بجد كل يوم فى مقابل العمل يجد لفترة ثلاثة أيام من أيام العمل الخمسة) ثم يختارون استراتيجية معينة يعتقدون أنها تؤدى إلى حصولهم على الحوافز المرتبطة بالعمل والتى يعطونها قيمة أكبر (مثل الزيادة فى الراتب). فاذا كان العامل يعتقد أن العمل الجاد كل يوم يؤدى إلى زيادة فى الراتب، فان نظرية التوقع تتنبأ بأن الفرد سيختار هذا السلوك.

قدم «فروم» (Vroom) نظرية للدافعية منطلقا من الأعمال السابقة لكل من تولمان (Tolman) ولوين (Lewin) وأتكنسون (Atknison) وسماها النظرية الاجرائية أو نظرية التوقع. وكما يوضح الشكل التالى، فان أساس نظرية التوقع هو العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء.

الناتج :

وهو النتيجة النهائية لتصرف أو سلوك معين ويمكن تصنيفه كناتج للمستوى الأول أو ناتج للمستوى الثانى. وترتبط نتائج المستوى الأول بنتيجة بذل جهد أكبر فى العمل - أو بمعنى آخر تحقيق مستوى معين من الأداء. أما نتائج المستوى الثانى فهى نتائج يتوقع أن تؤدى إليها نتائج المستوى الأول أى أن الناتج النهائى للأداء (المستوى الأول) هو شكل من أشكال الحوافز (المستوى الثانى).

نموذج أساسى لنظرية التوقع



التوقع:

الاعتقاد باحتمال أن يتبع مستوى معين من الجهد بمستوى مماثل من الأداء. وبعبارة أخرى عملية، تتعلق المسألة بمدى قدرة الشخص على أداء العمل المخصص له. وبحساب الاحتمالات، من الممكن أن يتفاوت التوقع بين واحد صحيح (يجب ألا أجد صعوبة تذكر فى أن أنجز المهمة المعهودة لى فى الوقت المقرر أو الوصول إلى أعلى مستويات الأداء) وصفر (مهما بذلت من جهد فلن أستطيع إنجاز العمل فى الوقت المقرر).

قوة الارتباط:

تشير إلى العلاقة بين ناتج المستوى الأول وناتج المستوى الثانى، أى مدى ارتباط مستويات الأداء وحوافز الأداء، فقوة الارتباط، مثلها مثل الارتباط الاحصائى، تتراوح بين (+١) و (-١). فاذا كان ناتج المستوى الأول يؤدى دائما إلى ناتج المستوى الثانى (يكافأ المستوى العالى المتواصل من الأداء بزيادة كبيرة فى الراتب)، تكون قوة الارتباط (+١). فاذا لم تكن هناك علاقة بين الأداء والحوافز (لا تكافئ المنظمة الأداء الجيد بالمرة) تقارب قوة الارتباط صفرا.

قوة جذب الفعل:

وهى قوة ميول أو تفضيل الفرد لناتج معين. وبعبارة أخرى تتعلق قوة جذب الفعل بالقيمة التى يضعها الفرد لحوافز معينة مثل الزيادات فى الراتب، والترقيات والتقدير، وما إلى ذلك. ويمكن أن تكون لقوة جذب الفعل قيم سلبية وإيجابية. ففى محيط العمل يمكن أن نتوقع أن تكون للزيادة فى الراتب قوة جذب إيجابية، فيما قد يكون لنتائج أخرى مثل: التأنيب، قوة جذب سلبية - بعبارة أخرى، قد لا تكون لها قيمة كبيرة.

القوة الدافعة للأداء:

وهى نتيجة للعملية الادراكية السابقة وتتعلق بمدى الجهد الذى يقرر الشخص بذله فى العمل، والأنماط السلوكية التى تصدر عنه ـأى الاختيار) أخيرا، فان الرغبة فى الأداء بجد وتنفيذ ذلك فعليا تهيئها قدرة الشخص – أى مقدرته على لاقيام بالمهمة المعينة. وبعبارة أخرى عملية، إنها تعنى ما يستطيع الإنسان عمله، وليس ماينوى أو يرغب فى عمله.

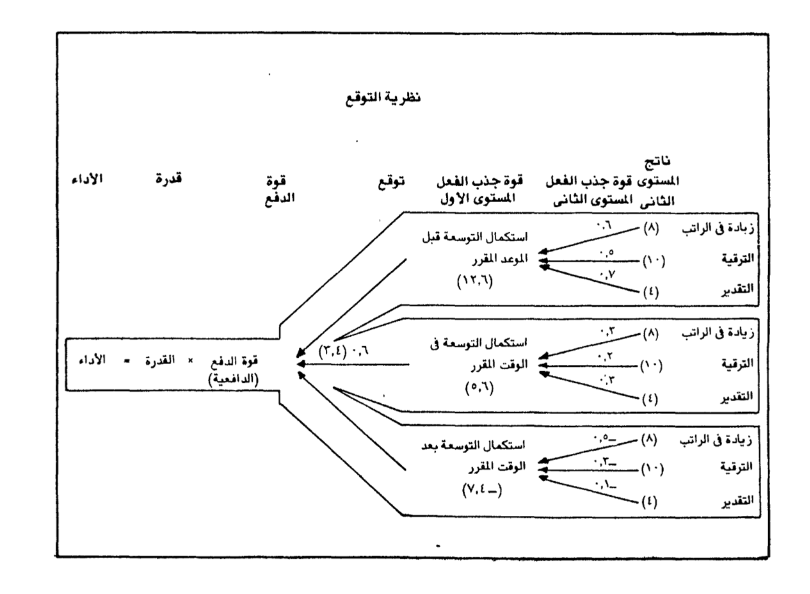
لتوضيح نظرية التوقع، ننظر فى حالة مساعد إدارى يعمل فى مستشفى كبير فى إحدى المدن، حددت له مسئولية وسلطة تنسيق عملية توسعة كبرى للمستشفى. وكما هو موضح فى الشكل التالى فان المساعد الإدارى يعتقد بأن هناك ثلاثة احتمالات لنتائج المستوى الأول (إتمام التوسعة قبل الموعد المحدد، أو فى الموعد المقرر أو بعده) يمكن أن تؤدى إلى ثلاثة نتائج، على الأقل فى المستوى الثانى (زيادة فى الراتب أو ترقية أو تقدير للانجاز).

العنصر الأول:

مقدار ناتج المستوى الأول = حاصل ضرب (جذب الفعل للمستوى الثانى فى قوة ناتج المستوى الثانى) = و٧٠ يشير العنصر الأول إلى أن مقدار ناتج المستوى الأول يساوى ناتج حاصل ضرب جذب الفعل للمستوى الثانى. فى قوة ناتج المستوى الثانى. وكما يلاحظ فى الشكل التالى فان قوة جذب الفعل المرتبطة بتمام العمل قبل الموعد المحدد تساوى ١٢,٦ (أى ر٧ = (٨× ٠,٦) + (١٠ × ٠,٥) + (٤ × ٠,٧).

العنصر الثانى:

ينص على أن قوة الدفع أو الدافعية للأداء تساوى حاصل ضرب ناتج جذب الفعل للمستوى الأول × التوقعات بأن ذلك الجهد يؤدى إلى ذلك



نظرية التوقع
ناتج
المستوى الثانى
قوة جذب الفعل المستوى الثانى
قوة جذب الفعل المستوى الأول
توقع
قوة الدفع
قدرة
الأداء
زيادة فى الراتب
(٨)
٠,٦
الترقية
(١٠)
٠,٥
التقدير
(٤)
٠,٧
استكمال التوسعة قبل الموعد المقرر
(١٢,٦)
زيادة فى الراتب
(٨)
٠,٣
الترقية
(١٠)
٠,٢
التقدير
(٤)
٠,٣
استكمال التوسعة فى الوقت المقرر
(٥,٦)
زيادة فى الراتب
(٨)
ـ٠,٥
الترقية
(١٠)
ـ٠,٣
التقدير
(٤)
ـ٠,١
استكمال التوسعة بعد الوقت المقرر
(ـ ٧,٤)
٠,٦ (٣,٤)
قوة الدفع × القدرة = الأداء
(الدافعية)

الناتج المعين. فبالنسبة للمساعد الادارى فى مثالنا، فان القوة أو الدافعية لكل ناتج فى المستوى الأول تعادل ٦,٣ أى = (١٢,٦ × ٠,٥) لاتمام العمل قبل الموعد المطلوب وتساوى ٣,٤ أى = (٥,٦ × ٠,٦) لاتمام العمل فى الموعد المقرر وتعادل (-٥,٩) أى = (-٧,٤ × ٠,٨) لاتمام العمل بعد الموعد المحدد.

ووفق ما تقول به نظرية التوقع، فان الأفراد يختارون التصرفات أو أنماط السلوك التى تؤدى إلى الحصول على الحوافز المرغوب فيها. إذن سيكون اختيار المساعد الادارى للسلوك الدافعى هو محاولة إتمام العمل فى الامتداد الجديد للمستشفى قبل الموعد المحدد.

نموذج لمجموعات مركبة من عوامل نظرية التوقع

الحالة	قوة جذب الفعل (قيمة الناتج)	قوة الارتباط (يؤدى الأداء إلى الناتج)	التوقع (سيؤدى الجهد إلى الأداء)	القوة أو الدافعية
١	عالية	عالية	عال	عالية
٢	عالية	منخفضة	منخفض	منخفضة
٣	عالية	منخفضة	عال	منخفضة
٤	متوسطة	متوسطة	متوسط	متوسطة
٥	منخفضة	منخفضة	عال	منخفضة
٦	منخفضة	منخفضة	منخفض	منخفضة

قد يلاحظ القارئ أن طبيعة العنصرين اللذين تمت صياغتهما لتحديد قوة الدفع أو الدافعية تضاعفية، أى لتكون الدافعية فى مستوى عال، يلزم أن يكون كل من قوة جذب الفعل وقوة العلاقة التوقع فى مستوى عال أيضا كما

يوضح الشكل السابق. ومتى كان أى من هذه العوامل منخفضا، انخفضت قوة الدافعية الناتجة أيضا. فقد تمثل الحالة لثانية فى الشكل السابق. على سبيل المثال، موقف الادارى فى المستشفى فى مثالنا السابق، حيث، مهما تكن القيمة المعطاة للحوافز أو الطريقة التى يكافأ بها الأداء فى المنظمات – فليس هناك القدر الكافئ من الوقت أو الموارد المتاحة له ليؤدى أداء ممتازا ٠أى توقعات منخفضة) . كما يمكن أن توضح الحالة الثالثة موقفيا يستطيع فيه الادارى أداء عمله وأن تقدر فيه الحوافز، إلا أنه من المعروف، وعلى ضوء التجربة السابقة أن هذه المنظمة لا تكافئ الأداء الممتاز. وعلى ذلك تكون النتيجة انخفاض قوة جذب الناتج وبالتالى انخفاض فى مستوى الدافعية.

العنصر الثالث:

(الأداء = القوة «الدافعية» × القدرة) فى الشكل السابق يوضح أن الأداء الفعلى هو ناتج حاصل ضرب قوة الفعل (الدافعية) × قدرات الفرد. ويتعلق ذلك فى جوهره بما يريد الشخص عمله (الدافعية) وما يمكنه أن يفعل (القدرة) . ولكى يستطيع الادارى (فى المثال السابق) أن يكمل التوسعة المقترحة قبل الموعد المحدد، يلزم أن تكون الدافعية والقدرة (مثل مهارات إدارة ومراقبة المشروعات) لديه عاليتين بقدر متساو.

وبالرغم من أن أعمال البحث المستمرة حول نظرية التوقع مشجعة أكثر من البحوث التى أجريت حول نظريات المحتوى، إلا أن هناك العديد من المشكلات التى ظهرت:

أولا: يشير لولر (Lawler) وصتل (Sutle) إلى أن نظرية التوقع قد أصبحت معقدة بالدرجة التى فاقت المعايير المتوافرة لاختبارها، كما أن المتغيرات الموجودة بنظرية التوقع قد تم قياسها باستخدام الاستبيانات المسحية التى تخلف

– عادة – من باحث لآخر ولم يتم التأكد من صحتها عمليا،، لذلك فان المقارنات التى تجرى من دراسة لأخرى فى موضع شك.

ثانياً: وترتبط ارتباطا وثيقا بالمشكلة الأولى، أن التعقيد فى النموذج يجعل من الصعب إخضاعه للاختبار بصورة متكاملة. فالدراسات التى وصفت بأنها قد حاولت اختبار كل المتغيرات المتضمنة فى إطار نظرية التوقع، قليلة جدا.

وأخيرا، فان هناك دليلا ضعيفا على أن الأفراد يقيمون ذهنيا بالعمليات الحسابية المعقدة التى يتطلبها النموذج قبل بذل الجهد فى أداء العمل. فالتوقعات وقوة الارتباط وقوى جذب الفعل هى مفاهيم يمكننا أن نربط بينها ذهنيا عند أداء العمل. ولا شك أن دافعيتنا تتأثر باجاباتنا على أسئلة مثل «هل يمكننى أداء العمل؟ وماذا سأجنى من وراء الأداء المتفوق؟ وهل لحوافز الأداء الجيد (أو الأداء الردئ) قيمة بالنسبة لى؟» أما مسألة ما إذا كانت هذه المفاهيم تعمل باستقلال عن بعضها للتنبؤ بالدافعية أو مجتمعة فى صيغة أو معادلة رياضية فموضوع بحث مستمر.

وبالرغم من وجود مشكلات كبيرة فى نظرية التوقع، إلا أن هناك دلالات معينة للممارسة الإدارية:

أولا: يستطيع المدير توضيح وزيادة توقعات بذل الجهد للأداء بالنسبة للمرؤوس عن طريق استخدام التدريب والتوجيه، وإتاحة الفرصة له المشاركة فى البرامج المختلفة لتنمية المهارات.

ثانياً: يجب أن تكون المكافآت مرتبطة بتلك الأنماط السلوكية ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة وأن يكون ذلك واضحا بالنسبة للأفراد، ولهذه المسألة دلالات محددة حول طبيعة نظام الحوافز فى المنظمات وضرورة ارتباط الحوافز بأداء الأفراد.

وأخيرا، يختلف الأفراد حول القيمة (قوة جذب العقل) التى يعطونها للحوافز التى يمكن أن يحصلوا عليها من أعمالهم. ويتعين على المديرين، إذن، التركيز على توافق رغبات الأفراد مع الحافز المعين الذى تقدمه المنظمة. كما يمكن أن توفر نظرية التوقع للمديرين إطارا لتوضيح اتجاه سلوك العاملين والتركيز على مؤثرات تنظيمية معينة يمكن أن يكون لها أثر على سلوكهم المدفوع.

٢- نظرية العدالة:

يطلق على ثانى نظريات النسق للدافعية مصطلح نظرية العدالة أو الانصاف، وهى تنص على أنه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التى يتسلمونها ومقدار الجهود التى يبذلونها، فانهم يتطوعون لتخفيف ذلك التفاوت. إلى جانب ذلك، كلما كان التفاوت كبيرا، اتجه الأفراد إلى تخفيفه. ويشير التفاوت هنا إلى الاختلاف المحسوس بين الذى يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر، وقد يبنى هذا الاختلاف على إدراك ذاتى أو على حقيقة موضوعية.

لقد ارتبط تطوير النظرية فى أساسها وتجريبها باسم آدمز (Adams) الذى عرف التفاوت أو عدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لايتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص مرجعى. وقد يكون هذا الشخص المرجعى أحد أفراد الجماعة التى ينتمى إليها هذا الشخص أو عضوا فى جماعة أخرى أو من خارج المنظمة.

وتشير المدخلات، فى نظرية العدالة، إلى عوامل مثل: الجهد، والمهارات، والمعرفة، وأداء المهام التى يجئ بها الفرود أو يوظفها فى عماله، فيما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المكافآت التى تنتج عن إنجاز المهام كالراتب والترقية والتقدير والشعور بالانجاز والمركز.

يفترض آدمز أن الموظفين يقارنون المدخلات والنتائج مع عاملين آخرين فى مراتب متساوية مع مراتبهم تقريبا. فاذا لم تكن النسب متساوية ينزع الفرد إلى تخفيض حدة هذا التفاوت. ويوضح الشكل التالى احتمالات التعادل والتفاوت لأحد العاملين كمثال.

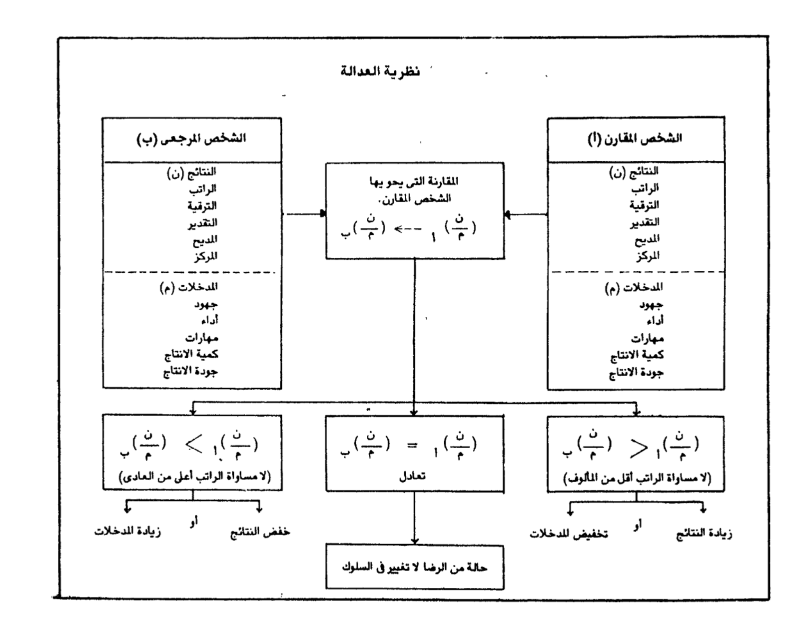
ويعرض الشكل عملية مكونة من ثلاث خطوات:

(١) مقارنة نسب النتائج/ المدخلات بين الشخص موضوع المقارنة والشخص المرجع.

(٢) اتخاذ القرار (المساواة = الرضا، وعدم المساواة = عدم الرضا).

(٣) السلوك المدفوع لتخفيف عدم الانصاف (أو التفاوت).

وهناك عدد من الأنماط السلوكية التى يستطيع الفرد اتباعها للتحول من وضع مجحف: أولا- يحنما تكون حالة الاجحاف ناتجة عن انخفاض نسبة الناتج للجهود (المدخلات) بالنسبة للشخص موضوع المقارنة (الراتب أقل من العادى مثلا)، فقد يسعى هذا الشخص إلى تحسين الناتج. فعلى سبيل المثال الموضف الذى يعتقد أنه يتقاضى راتبا أقل من موظف آخر يبذل نفس الجهد والمهارة، يمكنه أن يطالب بتعديل فى دخله، مثل: التعديل فى علاوة غلاء المعيشة، أو فى مقدار الراتب الأساسى. وأسلوب آخر يمكن أن يتبعه هذا الشخص يتمثل فى تقليل الجهد الذى يبذله بخفض إنتاجيته أو بزيادة الفترات التى يقضيها بعيداً عن عمله. والأسلوب الثالث الذى يمكن اتباعه لتعديل حالة الاجحاف: حالة تقاضى راتب أقل من المألوف - هو أن يستدل الشخص المرجعى بآخر بحيث تكون المقارنة أكثر واقعية - أما فى الحالة التى تكون نسبة نتائج/ مدخلات الشخص موضوع المقارنة هى السبب فى حالة اللامساواة لأنها أكبر من نسبة الشخص المرجعى (كأن يكون الراتب أكثر مما يجب)، فان الشخص يتجه (مدفوعا) إلى إزالة حالة اللامساواة بخفض النتيجة أو على الأرجح، زيادة المدخلات (الجهود).


نظرية العدالة
الشخص المقارن (أ)
النتائج (ن)
الراتب
الترقية
التقدير
المديح
المركز
المدخلات (م)
جهود
أداء
مهارات
كمية الانتاج
جودة الانتاج
المقارنة التى يحو يها الشخص المقارن.
$(\frac{ن}{م})_{أ} \leftarrow (\frac{ن}{م})_{ب}$
الشخص المرجعى (ب)
النتائج (ن)
الراتب
الترقية
التقدير
المديح
المركز
المدخلات (م)
جهود
أداء
مهارات
كمية الانتاج
جودة الانتاج
$(\frac{ن}{م})_{أ} > (\frac{ن}{م})_{ب}$
(لا مساواة الراتب أقل من المألوف)
زيادة النتائج
أو
تخفيض المدخلات
$(\frac{ن}{م})_{أ} = (\frac{ن}{م})_{ب}$
تعادل
حالة من الرضا لا تغيير فى السلوك
$(\frac{ن}{م})_{أ} < (\frac{ن}{م})_{ب}$
(لا مساواة الراتب أعلى من العادى)
خفض النتائج
أو
زيادة المدخلات

وحينما ترتبط النتائج بنظام الأجر بالساعة أو بالقطعة (الحافز) تتنبأ نظرية العدالة بحالات لها أهميتها بالنسبة للمديرين كما يوضح الشكل التالى. ففى حالة الراتب الأقل من العادى حيث يؤجر الفرد بالساعة، يتم علاج مشكلة الاجحاف عن طريق خفض الانتاج من حيث الكمية والجودة معا. أما فى حالة نظام الأجر بالقطعة فيتم تخفيف الاجحاف على الفرد بزيادة كمية الانتاج ولكن مع خفض درجة جودة المنتج. وهناك إطار مماثل لحالة الأجر الزائد عن المعتاد موضح بالشكل نفسه.

وقد ركزت أغلب الدراسات التى تمت حول نظرية العدالة على فئات الرواتب باعتبارها النتيجة الأساسية، وعلى الجهد أو الأداء باعتباره العامل الرئيسى فى المدخلات. وقد أيدت الشواهد فى كثير من الدراسات على وجه العموم حالة الأجر الأقل من الاستحقاق فيما انحسر التأييد بالنسبة لحالات الأجر الأعلى من المعتاد بسبب المشكلات الناشئة عن محاولة تعريف مصطلح «الأجر الأعلى من المعتاد» أو إعطائه مضمونا عمليا محددا. كما أوضحت دراسات أخرى أن هناك عوامل ديمغرافية مثل النوع (Sex) ونظم القيم (Valve Systems) قد أثرت على مدركاتنا للعدالة.

أشار البحث أيضا إلى مشكلات معينة ترتبط بنظرية العدالة:

أولا: لم يتم تصنيف الشخص المرجعى فى كثير من الدراسات الواردة وهذه مشكلة أقل تأثيرا بالنسبة للتجارب المختبرية، عنها فى الدراست الميدانية، أما فى الدراسات الحديثة، فيترك للفرد استخدام معيار مستمد من ذاته للمقارنة (مثل التجارب السابقة والمعتقدات والأفكار التى تنشأ بمرور الزمن) بدلا من تحديد شخص معيارى. ويساعد ذلك ليس فقط فى حسم مشكلة من يكون الشخص المرجعى (أو المعيار) بل أيضا مشكلة استخدام أشخاص مرجعيين متعددين لنتائج متعددة.

ثانيا: مشكلة الاعتماد على الدراسات المختبرية أكثر من اللازم لاختبار

النظرية، وهنا تبرز أهمية مسألة التعممى على منظمات حيقيقة ومديرين حقيقيين. فقد كانت الدرايات القليلة التى تمت تثبت أن الاجحاف (أى الأجر الأقل من المعدل) أداة رئيسية للتنبؤ بدوران العمل والتغيب.

ثالثا: تؤيد غالبية الدراسات، على وجه العموم المفاهيم المتعلقة بالأجر الأقل من المستحق، فيما لم تظهر بحوث تسند مفهوم الأجر الأعلى من المستحق حتى الآن. وقد لا يبدو ذلك غريبا على أرض الواقع، إذ كم من الأفراد فى المنظمات يقرون بأنهم يتقاضون أكثر مما يستحقون؟ فاذا أدرك شخص ما، ابتداء، حالة من حالات الأجر الأعلى من المستحق، فان أسهل طريقة لتحقيق الانصاف هى تغيير المعيار أو الشخص المرجعى. أخيرا، ركزت النظرية كلية على النتائج النقدى، فيما أوضح التوجه العام لنظريات الدافعية الحديثة والمعاصرة - أن المال ليس هو العامل الوحيد الذى يحث الناس ويدفعهم للعمل، كما بينا ذلك سابقا.

توفر نظرية العدالة أو الانصاف، على الأقل ثلاثة مؤشرات للمديرين ليضعوها فى الاعتبار:

(١) التركيز المكافآت العادلة للموظفين. فحينما يعتقد الأفراد أنهم لايكافئون على أساس عادل، تظهر مشكلات تتعلق بالروح المعنوية والانتاجية.

(٢) أن القرار المتعلق بالانصاف (أو عدم المساواة) لايتخذ على أساس شخصى، بل يمكن أن يدخل فيه عنصر المقارنة مع الآخرين داخل وخارج النظمة. وبمعنى آخر. ليس المهم كم يتقاضى الموظف فقط، بل كم يتقاضى مقارنة بالموظفين الآخرين الذين يشغلون نفس الوظيفة أو وظائف مماثلة. أخيرا، قد يأخذ رد فعل الأفراد تجاه عدم المساواة صورا عديدة ومختلفة. فقد يتضمن السلوك المدفوع لتخفيف حالة اللامساواة تغييرات فى المدخلات وتغييرات فى النتائج، يتوقف حجمها أو اتجاهها على الصورة التى تدرك بها

شكل - بؤات نظرية العدالة في حالات نظام الأجر بالساعة والقطعة

	الأجر الأقل من المعتاد	الأجر الأعلى من المعتاد
كمية الانتاج	نظام القطعة ↑ نظام الساعة ↓	نظام القطعة ↓ نظام الساعة ↑
جودة الانتاج	نظام القطعة ↓ نظام الساعة ↓	نظام القطعة ↑ نظام الساعة ↑

حالة اللامساواة، أما أجر أقل من المعتاد أو أجر أكثر من المستحق.

ولنظرية العدالة جاذبية خاصة بالنسبة للمديرين بالرغم من أوجه القصور الكامنة فيها: فكم من مرة كان الواحد منا فى موقف اعتقد فيه أن المكافآت التى نتلقاها نظير جهودنا لم تكن مناسبة، خاصة عندما نقارن أنفسنا بالآخرين. وعلى ذلك يصبح فهم الأسلوب أو الطريقة التى نخفف بها من حالة اللامساواة من أهم المهارات التى يتعين على المديرين تنميتها.

٣- نظرية التعزيز:

فى حالة تعزيز السلوك - بالصورة المطلوبة - فإنه من الممكن زيادة احتمال الأنماط السلوكية المرغوب فيها، وإضعاف احتمال حدوث الأنماط الكونية غير المرغوب فيها.

ظروف أو أنواع التعزيز:

هناك على الأقل أربعة أنواع للتعزيز تتوافر بالنسبة للمديرين لاجراء تعديل فى دافعية العامل:

(١) التعزيز الايجابى (٢) العقاب (٣) التعزيز السلبى أو تعلم التجنب (٤) الانهاء.

وسوف نوضحها بتفصيل أكثر كالآتى:

(١) التعزيز الايجابى: يزيد تطبيق هذا النوع من التعزيز لاستجابة أو سلوك محدد من احتمال تكرار نمط السلوك المعين من قبل الفرد. فعلى سبيل المثال، يعهد إلى أحد المهندسين مهمة تصميم معدة جديدة (مثير). يبذل هذا المهندس قدرا كبيرا من الجهد لينجز المشروع فى موعده (استجابة). يراجع الرئيس المباشر العمل ولايكتفى فقط بالثناء على المهندس لعمله بل يوصى، مثلا ،بزيادة فى راتبه لأدائه المتفوق (تعزيز إيجابى).

(٢) **العقاب**: يستخدم العقاب لتقليل احتمال تكرار سلوك أو استجابة غير مرغوب فيها من جانب الفرد. ومثلما يقوى التعزيز الايجابى سلوكا بعينه، يضعف العقاب ذلك السلوك. فمثلا يعطى العاملون بنظام الساعة فى مصنع للبلاستيك ساعة لتناول وجبة الغذاء (مثير)، فاذا دأب العامل على أن ينفق ساعة ونصف الساعة لتناول وجبته (استجابة يستدعيه المشرف ويوبخه على هذا السلوك (عقاب) على أمل أن يؤدى هذا العقاب إلى تغيير استجابة العامل فى اتجاه السلوك المقبول.

(٣) **التعزيز السلبى أو التجنب**: وهو نوع من أنواع التعزيز الذى يستخدمه المديرون لتقوية السلوك المطلوب، كما هو الحال مع التعزيز الايجابى. وعندما يمنع نوع معين من أنواع التعزيز حدوث مثير غير مرغوب فيه يطلق عليه مصطلح: تعلم التجنب. لنأخذ العامل الذى ينفق أكثر من ساعة لوجبة الغذاء مثالا مرة أخرى. لتجنب انتقاد المشرف، يحاول العمال الآخرون الالتزام بساعة الغذاء. وينبغى التمييز بحرص بين التعزيز الإيجابى، وتعلم التجنب. ففيما يعمل الفرد فى حالة التعزيز الإيجابى ليكسب المكافأة من المنظمة لقاء أدائه الجيد، يعمل الفرد- فى حالة تعلم التجنب- بجد ليتفادى النتائج غير المرغوب فيها للمثير وفى كلتا الحالتين يقوى السلوك المطلوب.

(٤) **الانهاء أو التوقف**: بينما يستخدم التعزيز الايجابى، وتعلم التجنب لتقوية الاستجابات أو السلوك المطلوب من جانب الفرد، من الممكن استخدام العقاب والانهاء كأساليب للتعزيز، للتقليل من أو إزالة السلوك غير المرغوب فيه. فالانهاء أو التوقف هو حجب التعزيز الايجابى عن استجابة أو سلوك كان مقبولا فى السابق، وباستمرار عدم التعزيز لفترة من الزمن، ستختفى

الاستجابة أو السلوك تلقائيا فى النهاية – وفى وضع تنظيمى فعلى، قد تقدم إحدى الشركات مثلا، لبائعيها مكافأة عن كل طلب يرد من زبون جديد. ويفضى هذا إلى أن يبذل البائعون جهودا أفضل للحصول على منافذ بيع جديدة. وبعد مرور فترة من الزمن، تقوم الشركة بتقويم نظام المكافآت فتجده مكلفا فتلغيه. ولعدم وجود مكافآت إضافية (أو تعزيز) نظيرا الجهد الاضافى للحصول على مبيعات إضافية، يخفض البائعون جهودهم إلى المستويات العادية. وبذلك تكون الشركة قد تسببت فى انطفاء هذا السلوك من جانب البائعين فيها بإزالة التعزيز. ونجد ملخصا لطرق التعزيز الأربع معروضا فى الشكل التالى.

إن الهدف من كل أنواع التعزيز الأربعة – تعديل سلوك الفرد بحيث يعود بالفائدة للمنظمة. وينتج عن التعزيز إما تكثيف السلوك المرغوب أو إضعاف قوة السلوك غير المطلوب. ويعتمد ذلك على حاجات المنظمة والسلوك الحالى السائد لدى الأفراد فيها.

جداول التعزيز:

يعرف الأسلوب الذى يتبع فى منح النتائج أو المكافآت مقابل سلوك الموظفين، بجداول التعزيز. ويوجد نوعان من هذه الجداول: المستمرة والمتقطعة. فأما الأولى فتتضمن الموقف الذى يتم فيه تعزيز السلوك كلما حدث. فالعامل الذى يقوم بتجميع الآلة الحاسبة الصغيرة يعرف أن سلوكه صحيح (أى التدعيم) عندما تجتاز الوحدة المجمعة اختبار الجودة.

أنــواع التعزيــز

نوع التعزيز	المثير	الاستجابة	النتيجة أو المكافأة
التعزيز الإيجابي: يزيد استخدامه احتمال تكرار السلوك المرغوب	يكافأ الأداء المتفوق في المنظمة	← يؤدي الفرد عمله بمستوى عال (السلوك المرغوب)	← زيادة في الراتب التقدير الثناء
العقاب: استخدامه يقلل من احتمال تكرار السلوك غير المرغوب	تعطى ساعة واحدة فقط لوجبة الغذاء كل يوم	← يقضي الفرد أكثر من ساعة لوجبة الغذاء باستمرار (سلوك غير مرغوب فيه).	← لفت نظر من قبل المشرف
التحاشي أو التجنب: يزيد احتمال حدوث السلوك المطلوب لمعرفة النتائج سلفا	يتعرض الأفراد الذين يقضون أكثر من ساعة في وجبة الغذاء للتوبيخ من المشرف	← يأخذ الأفراد فترة ساعة واحدة فقط للغذاء.	← لا يحدث توبيخ
الانهاء – التوقف: وقف التعزيز الايجابي لازالة سلوك غير مرغوب فيه	(١) تعطى منحة للبائع نظير كل زبون جديد	← يعمل البائع بجد للحصول على طلبات جديدة	← مكافأة
	(٢) وقف المكافأة عن كل زبون جديد	← يبذل البائع جهودا عادية فقط للحصول على طلبات جديدة.	← لا مكافأة

ويحدث التعزيز المتقطع عندما تمنح التعزيزات بعد حدوث سلوك

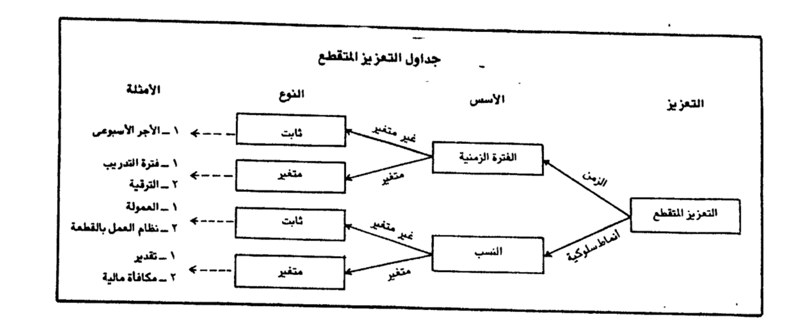
للموظف عدة مرات وليس بعد كل مرة يحدث فيها. وهناك وجها اختلاف داخل التعزيز المتقطع: أولا، تعطى التعزيزات بعد فترة معينة من الزمن - جدول الفترات الزمنية - أو بعد حدوث السلوك المطلوب لعدة مرات - جدول للنسب. ثانياً، يمكن أن تعطى التعزيزات بصورة ثابتة - الجدول الثابت - أو على أساس متغير - الجدول المتغير. وبذلك تكون هناك أربعة أنواع عامة لجداول التعزيز هى:

الفترة الزمنية الثابتة، والنسب الثابتة، والفترة الزمنية المتغيرة، والنسب المتغيرة. (انظر الشكل التالى).

يتطلب جدول الفترات الزمنية الثابتة مرور فترة زمنية معينة أو ثابتة قبل تقديم التعزيزات. وأبسط الأمثلة على ذلك نظام الرواتب أو الأجور الأسبوعى أو الشهرى. أما جدول النسب الثابتة من جهة أخرى، فيتعلق بتقديم التعزيزات بعد حدوث عدد معين من الأنماط السلوكية المطلوبة، كما هو الحال فى نظام العمل بالقطعة فى المجال الصناعى.

أما فى نظام الجداول الزمنية المتغيرة فيتم تقديم التعزيز اعتمادا على مرور فترة من الزمن، على أن الفترة الزمنية تكون غى حدود متوسط معين. فخريجوا الجامعات الذى يعملون فى محلات البيع بالتجزئة، مثلا، يعرفون أنه من المحتمل ترقيتهم إلى وظيفة مساعد مدير قسم بعد قضاء فترة عام فى الخدمة المتصلة. وقد تتم ترقية بعضهم بعد عشرة شهور وبعضهن بعد اثنى عشر شهرا وبعض آخر فى فترة أربعة عشر شهرا ولكن المتوسط بالنسبة للمجموعة هو اثنا عشر شهرا.

وأخيرا بالنسبة لجدول النسب المتغيرة، ينبغى أن يتكرر حدوث السلوك المطلوب لعدد معين من المرات قبل أن تقدم التعزيزات، على أن عدد مرات


جداول التعزيز المتقطع
التعزيز
الأسس
النوع
الأمثلة
التعزيز المتقطع
الزمن
أنماط سلوكية
الفترة الزمنية
النسب
غير متغير
متغير
غير متغير
متغير
ثابت
متغير
ثابت
متغير
١ ـ الأجر الأسبوعى
١ ـ فترة التدريب
٢ ـ الترقية
١ ـ العمولة
٢ ـ نظام العمل بالقطعة
١ ـ تقدير
٢ ـ مكافأة مالية

السلوك يتفاوت فى حدود متوسط معين. ومن أمثلة ذلك الثناء أو الاطراء الشفهى والتقدير أو المكافأة المالية. فليس كل سلوك يقابل الاطراء إذ أن عدد مرات السلوك التى تحدث قبل أن يتم الثناء، تختلف من وقت لآخر.

لنأخذ برنامج الحوافز فى شركة بارسنزباين برودكتس المتحدة فى اشلاند (Ashland) باوريغون (Oregon) كمثال اطبيقى لجداول التعزيز. تستخدم هذه الشركة ستة أنواع مختلفة من الحوافز فى برنامجها «التعزيز الإيجابى»:

١- **الأجر بمعدل الساعة**: المعدلات النمطية للأجور التى تدفع أسبوعيا.

٢- **الأجر «العدل»**: أجر إضافى يعادل أجر ثمانى ساعات للعاملين الذى لم يتغيبوا أو يتأخروا فى الحضور للعمل لشهر عمل كامل.

٣- **الأجر «بأثر رجعى»**: منحة للعاملين على أساس حدوث أى تخفيض فى أقساط التأمين المستلمة من صندوق الولاية للتأمين ضد الحوادث الصناعية.

٤- **أجر السلامة**: أجر إضافى من ساعتين فى حالة عدم التعرض لأى حدث أثناء العمل لفترة شهر.

٥- **منحة المشاركة فى الأرباح**: توزيع مايزيد على أربعة فى المائة من دخل الشركة، بعد خصم الضرائب، على كل العاملين.

٦- **برنامج التقدير** – تقدير الأداء الجيد والثناء عليه.

ماذا كانت نتيجة الخطة؟ بالنسبة للشركة، انخفض الغياب والتأخير إلى صفر تقريبا وانخفض معدل وتكلفه الحوادث بنسبة ٩٠٪ وارتفعت الانتاجية. أما بالنسبة للعاملين، فقد ارتفعت دخولهم الإجمالية بنسبة تتراوح ما بين

٢٥٪ و ٣٠٪. وذلك يعنى أن العامل الذى يكسب عشرين ألف دولار فى العام، وفق خطة بارسنز، يضيف إلى دخله مبلغ ٧٠٠٠ دولار.

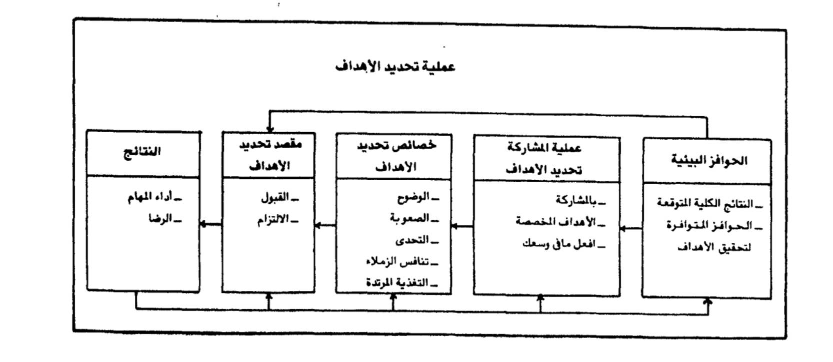
٤- نظرية الهدف:

هناك أعداد متزايدة من المديرين الممارسين والعلماء السلوكيين الذين يعتقدون أن أهم عنصر لأى برنامج للدافعية هو الأهداف أو النتائج المتوقعة من الموظف أو العامل. فالهدف، ببساطة، هو ما يحاول الفرد واعيا أن يحققه.

وقد قدم الاطار الأساسى لتحديد الأهداف ادوين لوك (Locke) الذى طرح نظرية لتحديد الأهداف تتعلق بالعلاقة بين الأهداف المقصودة وأداء المهام. والافتراض الأساسى الذى يقوم عليه هذا المدخل هو أن الأهداف المدركة للموظف تؤثر على سلوكه فى العمل، وبصورة أوضح، بنتج عن الأهداف الصعبة مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن الأهداف السهلة أو البسيطة وأن الأهداف الصعبة المحددة تؤدى إلى مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن عدم وجود أهداف أو عن هدف معمم مثل «ابذل مافى وسعك». وبعبارة عملية، يتحسن مستوى الدافعية والأداء لدى الفرد إذا ما عرف بوضوح ما هو المطلوب أداؤه وما يتضمنه ذلك من تحد لقدراته.

يتضمن تحديد الأهداف عادة، كما يصور الشكل التالى خمس خطوات:

أولا: تتوافر حوافز معينة بوساطة البيئة، أو أكثر تحديداً بوساطة جزء أو فرد فى المنظمة. وتتضمن هذه الخطوة عموماً تحديد ما تريد المنظمة عمله (أى النتائج المستهدفة) وتوضيح الحوافز (زيادة الراتب أو الترقية أو التقدير) التى ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.


عملية تحديد الأهداف
الحوافز البيئية
ـ النتائج الكلية المتوقعة
ـ الحوافز المتوافرة لتحقيق الأهداف
عملية المشاركة تحديد الأهداف
ـ بالمشاركة
ـ الأهداف المخصصة
ـ افعل ما في وسعك
خصائص تحديد الأهداف
ـ الوضوح
ـ الصعوبة
ـ التحدى
ـ تنافس الزملاء
ـ التغذية المرتدة
مقصد تحديد الأهداف
ـ القبول
ـ الالتزام
النتائج
ـ أداء المهام
ـ الرضا

ثانياً: تتعلق عملية المشاركة فى تحديد الأهداف بالطريقه التى يتم بموجبها وضع الأهداف. ويتضمن ذلك عادة قيام المرؤوس ورئيسه إما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة - ذات اتجاهين (أى تحديد الأهداف بالمشاركة) أو أن تكو العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس (أى تخصيص أهداف محددة لمرؤوس) أو تكون بأسلوب «افعل ما فى وسعك».

ثالثاً: تحدد طبيعة الأهادف المقررة خصائص تحديد الأهداف وهى الوضوح ودرجة الصعوبة والتحدى والتنافس بين الزملاء والتغذية المرتدة.

رابعاً: يتضمن قبول الأهداف المقررة والالتزام بها نية الموظف وعزمه على أداء العمل الذى يحقق هذه الأهداف. لاحظ الأثر المباشر للحوافز على العزم فى الشكل التالى. ويمثل ذلك، وفق نظريات المحتوى والنسق، تقويما من جانب الموظف لقيمة الحافز ومدى إشباع الحاجة وارتباطهما بتحقيق الأهداف.

أخيراً: تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضا.

تطبيق نظرية الهدف: الادارة بالأهداف:

بالرغم من الكم الهائل للأدب المكتوب حول نظرية الهدف خلال العقدين الماضيين، إلا أن أغلب الاهتمام قد تركز على التطبيق العملى لهذه النظرية والذى يعرف بمصطلح الادارة بالأهداف (MBO).

حينما يتناول الشخص برنامجا للادارة بالأهداف فى أى منظمة بالنقاش فانه يشير فى الواقع، إلى مجموعة من الممارسات وتشمل المصطلحات المستخدمة فى وصف مدخل الإدارة بالأهداف أوصافا مثل: الإدارة بالنتائج وتخطيط ومراجعة الأعمال، وتخطيط وتقويم الأداء، ونظام المحاسبة، ووضع

الأهداف الفردية، ووضع الأهداف الجماعية، ووضع الأهداف بالمشاركة، وقد أدى الاسم المحدد المرتبط بوضع الأهداف إلى حدوث بعض الخلط حول ما يتضمنه وأين تم تنفيذه، وكيف كان أثره. سنستخدم المصطلحين «الادارة بالأهداف» و «صنع الأهداف» بالتبادل فى معرض نقاشنا.

من المؤيدين الأوائل للادارة بالأهداف بيتر دركر وجورج أوديورن (Drucker and Odiorne) اللذان تختلف تفسيراتهما حول ما يتضمنه هذا النوع من أنواع البرامج اختلافا طفيفا. يقول دركر:

يجب أن يتم تعريف وظيفة مدير المنطقة بما يتعين عليه وعلى العاملين فى مجال البيع فى منطقته تحقيقه، ووظيفة مدير المشروعات باسهامه وإسهام مهندسيه ومخططيه للادارة الهندسية.... ويتطلب ذلك أن يقوم كل مدير باحداث ووضع أهداف إدارته بنفسه فيما يكون للادارة العليا، بالطبع، حق المصادقة على تلك الأهداف أو رفضها. على أن مسئولية تطوير هذه الأهداف تقع على عاتق مدير الادارة بل هى أولى مسئولياته فى واقع الأمر.

يشير دركر إلى أن الادارة بالأهداف نظام يشجع على الرقابة الإدارية الذاتية. فالمدير هو المحور فى هذه العملية وهو الذى يراقب ويتابع سير العمل فى اتجاه تحقيق أهداف تستحق الجهد الذى يبذل فيها.

يركز أوديورن على مسائل تختلف قليلا عن تلك التى طرحها دركر فى تعريفه للادارة بالأهداف حيث يقول: إنها «عملية يقوم فيها الرئيس والمرؤوس فى المنظمة، مجتمعين، بتحديد أهدافها العامة وتحديد نطاق مسئواية كل فرد من حيث النتائج المتوقعة منه وباستخدام هذه المعايير كمرشد لعمل الوحدة وتقويم ما يسهم به كل فرد فيها. فالتركيز هنا على التفاهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوس ويجب ملاحظة أن تفسيرى كل من دركر وأوديورن للادارة

بالأهداف يشيران إلى أن المرؤوس يكون مدفوعاً للعمل بجد وبالتالى إلى تحسين مستوى أدائه من خلال النقاش والمشاركة. فالادارة بالأهداف، فى الواقع أسلوب للتدخل يتعلق بابتداع واثاره الأداء الأفضل من أشياء أخرى وهى – كما وصفها أنتونى رايا (Anthony Raia) – أسلوب «متفاعل» للإدارة أكثر منه أسلوب «ارتكاسى».

سبل النجاح فى الإدارة بالأهداف:

لقد تم استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف والأساليب المتصلة به لأكثر من حقبتين من الزمان، فما هى الجوانب التى تعلمها المديرون حول استخدام هذه الأساليب ونتائجها؟

لقد تم تحديد عشرة عوامل رئيسية، على الأقل، تؤدى إلى نجاح هذا الأسلوب:

١ – دعم والتزام ومشاركة الإدارة العليا أمر ضرورى ولازم وبدون توافرها يحتمل أن تقل الاستفادة من برنامج الإدارة بالأهداف بمرور الزمن.

٢ – يجب أن يتكامل برنامج الإعارة بالأهداف مع النشطاطات الإدارية اليومية وعلى المديرين أن يسلموا به كجزء أساسى من نظام الإعارة وألا يؤخذ معنلية عارضة.

٣ – يجب أن يركز برنامج الإدارة بالأهداف على الأهداف التى، إن تحققت تعود بالفائدة على المنظمة والمدير نفسه. وبعبارة أخرى يجب أن يتم تضمين التطور الذاتى فى أى برنامج للإدارة بالأهداف.

٤ – يجب أن تخصص كل الموارد (الوقت والأفراد) للأعمال الأولية المتعلقة بالتشخيص والتدريب. فالأساس المتين للأهداف وخطط التنفيذ والعاملين

المدربين تيسر انسياب النشاطات اللاحقة.

٥- من الضرورى معرفة الاختلافات والفروق بين الوحدات والادارات والمهام. لأن تطبيق برنامج منمط وموحد على الوحدات التى تعمل بطرق مختلفة وتؤدى عمليات مختلفة تحت قيود وظروف متباينة - يصادف مقاومة من قبل الأفراد، وقد ينتهى إلى الفشل، ومن المحتمل أن تكون التعديلات الطفيفة التى تجرى على برنامج الإدارة بالاهداف قيمة بالفعل.

٦- يؤدى الافراط فى التركيز على الأهداف الكمية (مثل الدولارات أو الوقت وغير ذلك) إلى ضعف فرص النجاح. وبما أن الوظائف الإدارية غير محددة ويصعب تقويمها وقياسها، فان الأهداف غير الكمية لها نفس أهمية الأهداف الكمية.

٧- يجب ألا يتمخض عن نظام الإدارة بالأهداف قدر كبير من العمل الورقى. ومن الممكن تنفيذ أى برنامج للإدارة بالأهداف دون الافراط فى استخدام النماذج والمذكرات والتقارير وخلافها.

نموذج متكامل للدافعية:

عرضنا فى الفصل السابق نموذجا أساسيا للدافعية يركز على العوامل الأساسية للحاجات والرغبات وسلوك الاختيار. ويمكن الآن، بعد أن استعرضنا النظريات المعاصرة للدافعية، تطوير نموذج شامل ومتكامل للدافعية. يتضمن هذا النموذج المتكامل، الموضح بالشكل التالى، عددا من العوامل، مثل لاجهد، والقدرة، والرضا، والتعزيز، التى اتضح أنها ضرورية لفهم عملية وتحفيز الأفراد فى المنظمات.

أوضحنا أنه لا توجد نظرية شاملة للدافعية مسلم بها من قبل العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين على السواء. فالنموذج المتكامل، المعروض فى الشكل التالى، ليس منهجا عالميا للدافعية، ولكنه وسيلة لتوحيد وتكامل المفاهيم المختلفة التى عرضناها.

تتمثل نقطة الارتكاز فى النموذج فى الجهد أو مقدار الطاقة التى يبذلها الشخص أثناء أدائه لعمله. فالجهد يتأثر بالخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية وبحث واختيار أنماط سلوكية محددة. ويتم تحويل الجهد إلى أداء فعلى عن طريق وسيط هو قدرة الفرد ليؤدى العمل المطلوب، وتقدم الحوافز، فيما بعد، على أساس مستوى الأداء ويفضى ذلك إلى الرضا. وبذلك يصبح الرضا جزءاً لا يتجزأ من عملية الدافعية لأنه ينطوى على إشباع حاجة مكتسبة من خلال ممارسة نشاطات وظيفية مختلفة وحوافز مرتبطة بها. وأخيرا، فان الطبيعة الدائرية أو الديناميمية للدافعية تنتج عن التجربة السابقة والتعلم، وهما التغذية المرتدة لمتغيرات العملية التى تم تحديدها من قبل.

وقد يتغير تقديم مثال لهذه الحالة فى توضيح النموذج. ولنأخذ حالة أحمد المحاسب الشاب الذى تم تعيينه حديثا فى مؤسسه كبرى للحسابات. أحمد واحد من عشرة محاسبين جدد تم اختيارهم للعمل مع فرق للمراجعة بالشركة.

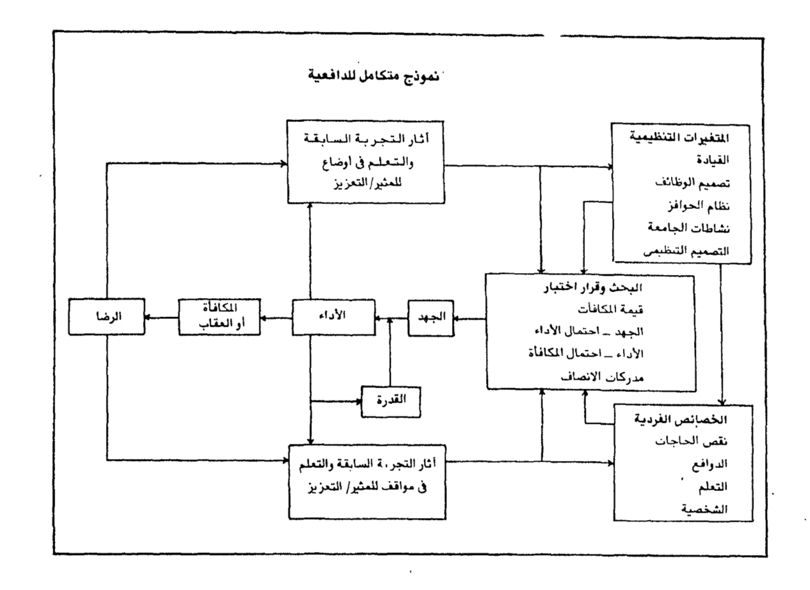
توصل أحمد، بعد تحليله للوضع، إلى نتيجتين. (١) أنه يشعر بحاجة شديدة للانجاز ويريد أن يصبح، فى النهاية أحد الشركاء بالشركة.

(٢) يعتقد أحمد، من خلال البحث السابق والتحدث مع الأخرين أن الشركة قد توفر الفرص اللازمة لاشباع حاجات الانجاز والتقادم. يدرك أحمد أن أفضل وسيلة لاشباع هذه الحاجات هى أن يعمل بجد ويتقن كل الأعمال التى توكل إليه. فلأحمد الرغبة فى التعلم ويعرف أن له القدرة على الأداء الجيد

وذلك لخلفيته التعليمية ولتجربته العملية السابقة فى العمل فى الفترة الصيفية كمحاسب مبتدئ.

ركز أحمد، خلال العام التالى، فى أداء وظيفته بقدر ما يستطيع من جهد وذلك بمحاولة إتمام عمله فى الوقت المحدد وبأسلوب مهنى متميز، وبعد مراجعة الأداء للسنة التى انقضت. كافأة رئيسه المباشر بالثناء على أدائه الجيد مع زيادة ملموسة فى الراتب والتأكيد على أن الاستمرار فى أداء العمل بذاك المستوى سيؤدى إلى مزيد من التقدم فى الشركة. وصف أحمد السمة الأولى التى أمضاها مع الشركة بأنها تجربة مرضية زادت من قناعته بالشركة وقدراته فى أداء العمل بصورة مشرفة. بناء على ذلك قرر أحمد الاستمرار بمستوى سلوكه الدافعى الحالى لأنه يعرف أنه يستطيع إشباع حاجته للانجاز فيرقى بعد ذلك ليصبح شريكا فى الشركة.

يؤكد هذا المثال بالرغم من أنه مبسط، على التعقيدات التى تدخل فى فهم عملية الدافعية فى المنظمات. فليس فى مقدور المديرين التحكم فى كل عناصر هذه العملية، ومع ذلك يمكنهم اكتساب معارف تتصل بدورهم فى تحديد عملية الدافعية والتأثير عليها فى منظماتهم، من خلال زيادة المعرفة والقدرة على تشخيص العوامل المختلفة التى تؤثر على سلوك الأفراد.


نموذج متكامل للدافعية
المتغيرات التنظيمية
القيادة
تصميم الوظائف
نظام الحوافز
نشاطات الجامعة
التصميم التنظيمى
أثار التجربة السابقة والتعلم فى أوضاع للمثير/التعزيز
البحث وقرار اختبار
قيمة المكافآت
الجهد ـ احتمال الأداء
الأداء ـ احتمال المكافأة
مدركات الانصاف
الجهد
الأداء
القدرة
المكافأة أو العقاب
الرضا
الخصائص الفردية
نقص الحاجات
الدوافع
التعلم
الشخصية
أثار التجربة السابقة والتعلم فى مواقف للمثير/ التعزيز

الباب الثالث
المحددات الجماعية

الفصل الثامن
جماعات العمل والسلوك الإنساني

سبق القول أن السلوك الإنسانى يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية - أى التى تتعلق بالفرد كالدافعة، والإدراك، والشخصية، والتعلم.....، وبالاضافة إلى ذلك يتأثر سلوك الفرد بالجماعات التى ينتمى إليها. وسوف نتناول فى هذا الفصل دراسة الجماعات بإعتبارها من المحددات الرئيسية لسلوك أعضائها.

ويرتبط كل منا بعدد من الجماعات، وأول هذه الجماعات هى أسرته، التى يتفاعل معها الفرد منذ ولادته، ويصبح لهذه الأسرة دوراً رئيسياً فى تشكيل وتوجيه سلوك أعضائها، ولكن بمرور الوقت يرتبط الفرد بجماعات أخرى فى المجتمع، كالاصدقاء، والزملاء، .... وهكذا.

وتسهم دراسة الجماعات فى تفسير كثير من الظواهر السلوكية فى المنظمة وفى المجتمع، ومن أمثلة هذه الظواهر: التعاون والترابط بين الأفراد، أو الصراع والتنافس فيما بينهم، وبطبيعة الحال تلعب الاعتبارات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسة السائدة فى مجتمع معين، دوراً كبيراً فى تحديد دور الجماعات فى هذا المجتمع.

ويمكن أن تصبح الجماعات قوة دافعة لتقدم المجتمع، وتساهم مساهمة كبيرة فى رفع معيشة أفراده، أو العكس قد تصبح قوة مدمرة إذا دخلت فى صراعات ونزاعات فيما بينها.

ونذكر مثالاً على أهمية الجماعة وتأثيرها الكبير على الإنتاجية فى اليابان، ففى الحضارة اليابانية تلعب الجماعات دوراً رئيسياً وهام فى حياة الإنسان اليابانى، فاليابانيون يميلون بطبعهم إلى العمل فى جماعات، وبالتالى يضعون قيمة عالية على عضوية الجماعات، والتفانى فى المحافظة على تماسك وترابط الجماعات التى ينتمون إليها.

ويتجسم هذا الإتجاه إلى تفضيل العمل الجماعى فى اليابان فى شكل تكوين جماعات لتحسين الإنتاجية وزيادة جودة المنتجات اليابانية، وهذه الجماعات يطلق عليها: (دوائر مراقبة الجودة Quality Control Circles)، وقد تكونت الكثير من هذه الجماعات بعد الحرب العالمية الثانية، وانتشرت فى المصانع وكافة منشآت الأعمال وأيضاً المنشآت الحكومية. وتتكون دائرة مراقبة الجودة عادة من بعض الأفراد الذين تربطهم علاقات العمل، أو اهتمامات مشتركة خارج نطاق العمل. وتركز هذه الجماعات جهودها على تقديم اقتراحات محددة لعلاج مشاكل العمل أو زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. وتعقد مؤتمرات سنوية لهذه الدوائر (عادة خلال شهر نوفمبر، وهو ما يطلق عليه الشهر القومى لمراقبة الجودة فى اليابان). وفى هذه المؤتمرات تقدم المقترحات من الأعضاء، وتدرس وتحلل النتائج، وتقدم الجوائز لأصحاب الاقتراحات الجيدة، وعادة تقدم كل جماعة عدداً معقولاً من الاقتراحات الجيدة والقابلة للتطبيق.

وللنجاح الهائل لدوائر مراقبة الجودة فى اليابان فأن كثيراً من الدول تحاول الاستفادة من هذه التجربة لتخلق نوعاً من التعاون والتماسك الفعال بين الأفراد من ناحية، ولزيادة انتاجية وجودة العمل من ناحية أخرى. وفى الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً تسود روح الفردية بدلاً من روح الجماعة، وكثيراً ما يحدث التنافس المدمر والصراع بين الأفراد وأيضاً تلعب الصراعات والمنازعات العمالية بين الإدارة والعاملين دوراً ضاراً بالاقتصادى الأمريكى نتيجة للاضرابات عن العمل أو التباطؤ المتعمد أو توقيف عجلة الإنتاج.

هل تعتقد فى إمكانية نجاح التجربة اليابانية فى منشآت الأعمال والمنشآت الحكومية فى مصر، حتى يمكن رفع مستوى الخدمات الحكومية وأيضاً زيادة الانتاجية وجودة المنتجات المصرية؟
وبالتالى يكون شعار صنع فى مصر رمزاً حقيقياً لجودة المنتجات المصرية.

وسوف نهتم فى هذا الفصل بالتعرف على مفهوم الجماعة وكيفية تكوينها وتنظيم العلاقات بين أعضائها وهو ما يطلق عليه (ديناميكية الجماعة)، ثم تأثير جماعات العمل على الإنتاجية والأداء فى المنظمات المختلفة.

تحديد مفهوم الجماعة وخصائصها:

يمكن تعريف الجماعة على أنها «تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن أثنين، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وفى خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً وإتجاهات متقاربة، ويتبعون فى تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة».

وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة بإختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها، والأهداف التى قامت من أجلها.

هل يمكنك ذكر الخصائص أو العناصر المطلوب توافرها فى الجماعة؟

يمكن الاسترشاد بالخصائص الآتية على سبيل المثال:

* ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن أثنين.

* ضرورة وجود تفاعل، وإتصال مستمر بين أعضاء الجماعة، وأيضاً إعتماد تأثير متبادل فيما بينهم، وهذا يعنى أن مجرد تجمع عدد من الأفراد فى مكان واحد، لا يشكل بالضرورة جماعة فيما بينهم، بل لا بد من وجود تفاعل، ولذلك فأفراد الأسرة يكونون جماعة فالأب والأم والأبناء والبنات تنشأ فيما بينهم علاقات متصلة، وتأثير متبادل، فالارتباط المادى

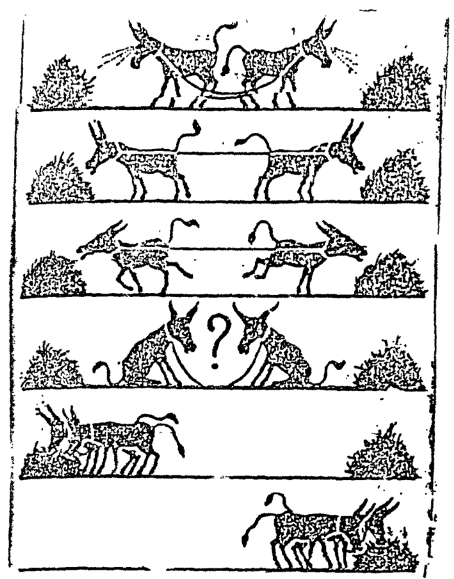
والمعنوى متوافر فيما بينهم.

* ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبى للجماعة، ويقصد بذلك إستمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعى بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبياً. ومفهوم الجماعة فى هذه الحالة يختلف عن التجمعات الطارئة. مثال ذلك التجمع لمشاهدة حادث معين فى الشارع، أو التجمع فى سيارة نقل عام أثناء ركوب السيارة.

* ضرورة وجود أهداف واحدة، ومصالح مشتركة، يتجمع الأعضاء حولها، ويهتم كافة الأعضاء فى هذه الحالة بالاشتراك فى وضع أهداف الجماعة، والتعاون فيما بينهم لتحقيق هذه الأهداف.

* ضرورة وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد للسلوك، يلتفت حولها الأعضاء، وتعتبر مرشداً وضابطاً لسلوك محل أعضاء الجماعة، ويجب أن يلتزم كل عضو بمراعاتها، والتمسك بها. وعادة تحدد محل جماعة عدداً من القواعد السلوكية المقبولة وأيضاً غير المقبولة، والتى على أساسها تحد طرق الثواب لمن يلتزم بها، والعقاب لمن يخالفها.

* ضرورة وجود أدوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة، حيث تحدد واجبات ومسئوليات معينة يلتزم بأدائها الأعضاء، وهذا يعنى أن كل عضو يساهم بدور معين للمساهمة فى تحقيق أهداف الجماعة.



التعاون بين أعضاء الجماعة يساعدها على تحقيق أهدافها

أنواع الجماعات:

فى ضوء المفهوم السابق للجماعة، يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الجماعات ومن أمثلتها:

١ - الجماعات الرسمية وغير الرسمية Formal and Infonal:

*** الجماعات الرسمية Formal Groups:**

يتكون هذا النوع من الجماعات بشكل رسمى وظاهر، ويتحدد دور كل عضو طبقاً لنوع الوظيفة التى يشغلها الفرد فى التنظيم، وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو، وهناك نوعين شائعين للجماعات الرسمية:

أ - الجماعات الرسمية، التى تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين Command Group، ويكون أساسها علاقة السلطة التى تربط الرئيس بالمرءوسين. وتتمثل العلاقة بين الطرفين فى إصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين، والتزام المرؤوسين بإبلاغ الرئيس عن نتائج التنفيذ فى شكل تقارير مثلاً، مثال ذلك العلاقة التى تنشأ بين رئيس العمال وبين العمال الذين يعملون تحت رئاسته. وعادة توضح الخريطة التنظيمية للمنشأة حدود العلاقة بين الطرفين.

ب - الجماعة الرسمية التى تنشأ بين عدد من الأفراد ولأداء إلتزام أو واجب معين Task Group مثال ذلك جماعة المرؤوسين الذين يعملون معاً فى قسم معين لإنجاز واجبات معينة، تحت رئاسة شخص معين، وذلك للوصول إلى أهداف معينة، ويتطلب ذلك التنسيق فيما بينهم.

* **الجماعات غير الرسمية Informal Groups:**

تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، أى أن الفرد هو الذى يسعى إلى الانضمام لجماعة بإرادته، كما يمكن الإنسحاب منها بشكل إختيارى، وغالباً تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة، وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة.

وهناك أمثلة شائعة لهذا النوع من الجماعات:

أ - جماعة الصداقة Friendship Group:

وهى عادة تتكون من أفراد يتماثلون معاً فى بعض الصفات، مثل ذلك تقارب السن، أو الوظيفة، الديانة... إلخ، وليس من الضرورى أن تتشابه الوظائف الرسمية لأعضاء هذه الجماعات.

ب - جماعة المصلحة :

وهى عادة تتكون من أفراد يلتقون معاً لتحقيق مصالح متبادلة، أو للدفاع عن

أهداف معينة، وغالباً ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلى للمنشأة التى يعملون فيها.

٢ - الجماعات الأولية والثانوية:

* الجماعة الأولية Primary Group:

هى نوع من الجماعات الصغيرة التى تجمع أواصر الحب والصداقة بين أعضائها، وتربطهم علاقات مباشرة أو وجهاً لوجه (Face to Face)، ويسود الولاء، والانتماء، والصداقة والقيم الواحدة بين أفراد الجماعة، مثال ذلك جماعة الأسرة، جماعة الأقارب، وجماعة الأصدقاء المقربين.

* الجماعة الثانوية Secondary Group:

ويطلق هذا الاصطلاح على الجماعات التى يغلب الطابع الشخصى بين أعضائها ولكن يقل شعور التعاطف القوى بين أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية، ولكن بالرغم من ذلك هناك علاقات تبادلية عامة مثال ذلك أصدقاء العمل، المعارف، أعضاء النقابات، النقابات أو الاتحادات، وعادة لا يتواجد الأعضاء مع بعضهم البعض طول الوقت، وأيضاً الاتصال بصفة عرضية وسريعة.

ويلاحظ أن الجماعة الأولية هى أولى الجماعات التى يرتبط بها الفرد فى حياته فمنذ ولادته، ترعاه الأسرة، وتستحوذ على شخصيته، وتحدد سلوكه. ولكن عندما يكبر الطفل، يحدث تفاعل إجتماعى آخر بينه وبين أفراد آخرين خارج الأسرة، ويرتبط بجماعات ثانوية، تؤثر أيضاً فى سلوكه، مثال ذلك جماعة العمل، وجماعة الأصدقاء والنادى... إلخ.

و - الجماعات المنفتحة Open Group والمغلقة Closed Group:

يمكن تصنيف الجماعات طبقاً لدرجـ حها أو انغلاقها، ويمكن القول

أن الجماعات الرسمية وغير الرسمية يمكن أن تكون منفتحة أو منغلقة، والتمييز هنا هو درجة التغير أكثر من درجة الرسمية والجماعات المنفتحة يمكن تمييزها عن الجماعات المنغلقة من خلال ثلاثة أسس:

١ - ثبات العضوية Membership Stability:

فالجماعة المنفتحة هى التى تحدث بها تغيرات مستمرة فى عضويتها، فهناك أعضاء جدد ينضمون إلى الجماعة بصفة منتظمة، وهناك أعضاء قدامى قد ينسبحون منها، مثال ذلك العلاقة التيترابط الطلبة الذين يسكنون معاً فى المدن الجامعية، سرعان ما يتخرج بعضهم فى شهر يونية، ويأتى طلبة جدد فى شهر سبتمبر من كل عام، وتنشأ روابط جديدة. وعضوية الإقامة فى المدينة الجامعية لا تقتصر على مجموعة أفراد (طلبة) دائمين، بل يتغير الأعضاء (الطلبة) على فترات مختلفة وفقاً لظروف دراستهم.

ولكن من ناحية أخرى تتميز الجماعات المنغلقة بثبات وإستقرار عضويتها. فنادراً ما ينضم أعضاء جدد للجماعة، وأيضاً قد لا ينسحب الأعضاء القدامى بسهولة. مثال ذلك الأفراد الذين يعملون فى الدفاع المدنى (الحريق) غالباً ما يكونوا دائمين ومعتمدين على بعضهم البعض، وقد لا يسمحوا لأى شخص بالإنضمام إليهم إلا بشروط معينة.

٢ - أهمية عنصر الوقت Time Perpective:

طالما أن العضوية فى الجماعات المنفتحة تتغير بسهولة وبسرعة، فإن الأعضاء فى هذه الجماعات غالباً لا ينظرون إلى الأهداف الطويلة الأجل من العضوية، بل يكون الهدف من العضوية هو تحقيق أهداف قصيرة الأجل، ونتائج ملموسة فى الوقت الحاضر، مثال ذلك الأعمال المشتركة التى تربط بين جماعة من الطلبة فى السنة الدراسية الأولى، غالباً ما تنتهى بإنتهاء هذه السنة الدراسية.

٣ - الإطار الفكرى للجماعة Frame of Reference:

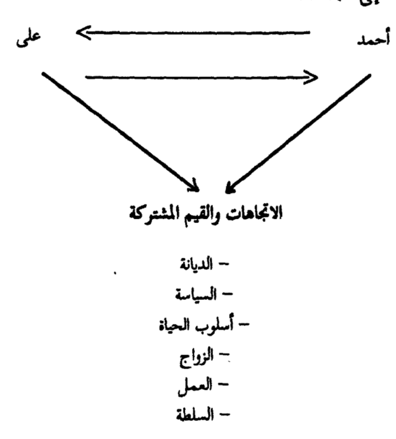
تتميز الجماعات المنفتحة بأن الأعضاء الجدد، عادة ما يقدمون أفكاراً، وقيماً وإتجاهات جديدة للجماعة، مما يساعد على تطوير وتنمية الجماعة، فى حين لا تتمتع الجماعات المنغلقة بهذه الميزة، غالباً ما تعتمد على الثقة المتبادلة بدلاً من التطور والحداثة فى أساليب العمل.

تكوين الجماعات:

هناك أسباب متعددة لإنضمام الأفراد إلى الجماعات التى يرغبونها، وقد ظهرت عدة نظريات تشرح كيفية تكوين الجماعات، وتفسر الأسباب التى تدفع الأفراد إلى الانضمام إليها. ومن أهم هذه النظريات نظرية الموازنة Balance Theory وتذكر هذه النظرية أن تجاذب الأفراد إلى بعضهم البعض أساسه تشابه الاتجاهات والآراء تجاه الموضوعات والأهداف العامة. ويوضح الشكل التالى نظرية الموازنة، فالشخص الذى يدعى أحمد سوف يتفاعل ويكون علاقات جماعية مع الشخص الذى يدعى على بسبب الاتجاات والقيم المتشابهة بينهما، وبمجرد تكوين العلاقة، فإن الأعضاء يجاهدون للمحافظة على التوازن بين الاتجاهات العامة للجماعة وبين نواحى الجذب للانضمام للجماعة، وإذا حدث عدم توازن، فإن الأعضاء يبذلون محاولات متعددة للإستفادة من هذا التوازن، وإذا فشلوا فى ذلك فإن العلاقات سوف تتبدد ويتفرق أعضاء الجماعة.

وقد ظهرت نظرية حديثة أخرى تفسر تكوين الجماعات، وأسباب الأنضمام إليها، وهى النظرية التبادلية Exchange Theory فالفرد يحدد موقفه من الانضمام إلى الجماعة أو عدم الإنضمام إليها على أساس العائد الذى يحصل عليه والتكلفة التى يتحملها نتيجة لانضمامه إليها. فمن الطبيعى أن ينضم الفرد إلى الجماعة التى تحقق له عائداً أكبر من التكلفة والأعباء التى يتحملها. ومن أمثلة هذه العوائد: إشباع الحاجات الإنسانية على إختلاف أنواعها، فى حين

تتمثل التكلفة فى القلق والاحباط والتعب والارهاق الذى قد يحدث له نتيجة انضمامه إلى الجماعة.



نظرية الموازنة فى تكوين الجماعات

ويمكن تلخيص العوامل التى تؤدى بالأفراد إلى تكوين الجماعات والانضمام إليها فى الآتى:

١ – **الأسباب الاقتصادية:** لعل من أهم الأسباب التى تدفع الفرد إلى الانتماء إلى جماعة معينة، هى قدرتها على توفير بعض المزايا والوفورات الاقتصادية، ومن أمثلة ذلك إعتقاد بعض العاملين أنه يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق العمل والتعاون الجماعى، وأيضاً إنضمام العاملين إلى نقابة معينة أو جمعية معينة خاصة بهم تحقق لهم مزايا اقتصادية.

٢ – **الأسباب الاجتماعية:** قد ينتمى الفرد إلى جماعة معينة لأن هذه الجماعة

تساعده على إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية، ومن أمثلة هذه الحاجات: الحاجة للانتماء، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرون.

٣ - **توفير فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء:**

وقد يلتحق الفرد بجماعة معينة، إذ وجد أنها تقدم له المساعدة على التقدم والمنافسة، وإذا أحس أن فيها مجالاً لإختبار قدراته وطموحاته، ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات، تجمع الأفراد ذوى القدرات النادرة فى مجال معين بطريقة تمكنهم من الاتصال ببعضهم البعض، وممارسة الأنشطة التى تشبع حاجتهم المتعلقة بتحقيق الذات.

٤ - **التفهم والمشاركة الوجدانية:** إن إنتماء الفرد إلى جماعة معينة تساعده على التخلص من القلق والهموم التى تصادفه فى حياته اليومية، فالفرد دائم البحث عن من يشاركه أحزانه، ويسمع شكواه ويتفهم مشاكله، ويمد له يد الصداقة، والانضمام إلى الجماعة - خاصة التى تشاركه نفس خبراته - يعتبر نوعاً من المشاركة الوجدانية لأعضائها.

٥ - **الدفاع عن مصالح الأعضاء:** تقوم الجماعة بتقديم الحماية لأعضائها تجاه الضغوط الخارجية التى قد يتعرض لها، ولنأخذ مثالاً على ذلك لو أن أحد الرؤساء أتخذ قراراً معيناً بتحديد كمية إنتاج وجودة معينة مطلوبة من الأفراد العاملين تحت رئاسته، فإنه قد يجد صعوبة فى التنفيذ إذا لم يكن حريصاً على كسب ثقة جماعة العمل التى يرأسها، فهذه الجماعة تستطيع فرض نوع من الضغوط على أعضائها لتقليل كمية الإنتاج أوالتباطؤ فى العمل أو حدوث عيوب فى الإنتاج مما يجعل الرئيس فى مركز حرج أمام رؤسائه.

٦ - **المساعدة فى حل مشاكل العمل:** قد يكون العمل فى شكل جماعة أفضل من أداء العمل بصفة منفردة، فالجماعة تعمل دائماً على تشجيع

أعضائها، وإرشادهم إلى الطرق الصحيحة للأداء، مما يزيد من قدرة الفرد على التعلم وإكتساب الخبرة فى وقت أقل، كما يمكن للجماعة أن تساعد أعضائها على التغلب على مشاكل العمل لأعضائها عن طريق التكامل والمساندة للعضو.



هذه القائمة بالأسباب التى دعتنى إلى الانضمام إلى جماعتكم

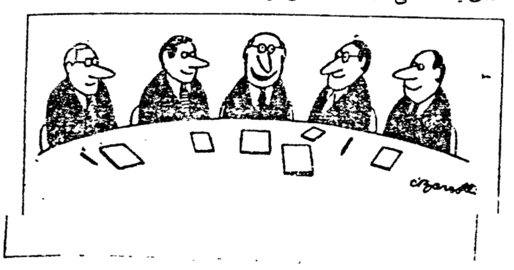
تماسك وإرتباط الجماعة Group Cohesiveness:

يقصد بلفظ التماسك مقدار المشاعر الإيجابية التى يكنها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض، ومدى حرصهم ورغبتهم فى البقاء والإستمرار كأعضاء فى هذه الجماعة، وتتوقف درجة تماسك الجماعة على قوة الجذب التى تتمتع بها الجماعة لإبقاء أعضائها داخلها وعدم إنسحابهم منها.

وبطبيعة الحال تختلف درجة التماسك والتعاون بين أعضاء الجماعات المختلفة المألوفة لنا مثل الفريق الرياضى، جماعة العمل، جماعة الأصدقاء، وجماعة الأسرة،. وفى بعض هذه الجماعات نجد الحب والاحترام المتبادل بين أعضاء الجماعة وأيضاً نجد روح الجماعة سائدة بين هؤلاء الأعضاء، وفى بعض

الجماعات الأخرى نجد النذر اليسير من التقارب والجاذبية بين أعضاء هذه الجماعة، وتسود الأنانية والحقد، ويبرز الدور الفردى بدلاً من روح الفريق. وبطبيعة الحال ينعكس ذلك على تمسك الجماعة بقيمها والمحافظة على هذه القيم.

وفى الوقت الحاضر، هناك إهتمام كبير بدراسة النمط اليابانى فى العمل، الذى يعتمد على الجماعة كأساس للإنجاز والتعاون بين العاملين.



غالباً ما يفضل التفكير الجماعى على التفكير الفردى

وسوف نناقش فيما يلى بعض مصادر تماسك الجماعة ووحدتها:

١ - درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة Interaction:

من أهم المصادر الرئيسية لتماسك الجماعة ووحدتها هو مقدار الإتصال بين أعضاء الجماعة، وتصبح الجماعة أكثر تماسكاً عندما يقضى الأعضاء وقتاً أكبر مع بعضهم البعض، ويتم الاتصال والتفاعل الإيجابى بينهم، ويلاحظ أن أداء الأفراد لوظائفهم فى مكان واحد يساعدهم على الإتصال والتفاعل فيما بينهم، ولذلك يعتبر التقارب المكانى عنصر أساسى لحدوث نوع من الاتصال والتفاعل للمحافظة على تماسك الجماعة، كما التماثل الوظيفى للأعضاء (العمل فى

وظائف متماثلة) يعتبر من الأركان الرئيسية لظهور الجماعات وقوة تماسكها، مثال ذلك جماعة المحاسبين، جماعة الحقوقين، جماعة المهندسين... وهكذا.

٢ - درجة وجود أهداف مشتركة وعامة للجماعة Shared Goals:

فالجماعات التى تتكون لتحقيق أهداف مشتركة لأعضاء الجماعة تصبح أكثر تماسكاً، فإذا كان هناك إتفاق من الجماعة على الغرض والأنشطة التى تكونت من أجلها فإن ذلك يساعد على ترابط الجماعة، وفريق كرة القدم الذى يتحد وتسوده روح الفريق ويسعى إلى تحقيق مصلحة الفريق ككل وليس المصلحة الفردية لبعض الأعضاء، تتوافر لديه القوة والفرص الكبيرة للفوز في المباريات.

ومن ناحية أخرى فإن قدرة الجماعة على تحقيق أهدافها، ينعكس على درجة تماسكها وقوتها. فنجاح الجماعة فى الوصول إلى الأهداف المحددة لها، يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم، ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة، وذلك يساعد على استمرارية المسعة الطيبة، والانطباع الحسن من الآخرين تجاه أعضاء الجماعة.

٣ - درجة تشابه إتجاهات وقيم الجماعة Similarity of Attitudes and Values:

من أقوى مصادر تماسك الجماعة هو تشابه الاتجاهات والقيم لأعضاء الجماعة والمثل الشائع بقول (الطيور على أشكالها تقع Birds of Feather flaw together). والسؤال الهام هو لماذا نشعر بالمل والجاذبية تجاه الأفراد الذين يشبهوننا فى تصرفاتنا وآرائنا وعقائدنا؟ وبطبيعة الحال هناك أسباب وراء ذلك، ومن أهمها: إن الشخص الذى يشاركنا نفس الآراء، يمدنا بنوع من التأييد الاجتماعى لمعتقداتنا، ويشعرنا دائما إننا على صواب. وإذا ختلف معنا شخص فى الرأى فإن هذا يدخل فى قلوبنا الخوف بأن آراءنا خاطئة، وإننا نختلف عن

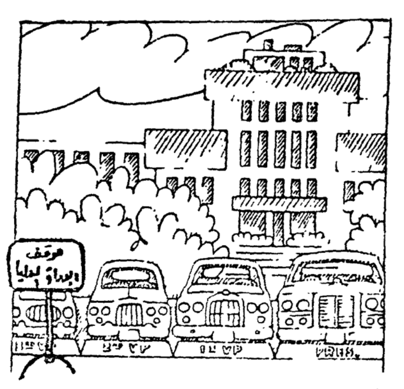
الآخرين. وهناك سبب آخر، وهو إننا قد نضع بعض الاستنتاجات السالبة عن سلوك الشخص الذى يختلف معاً على مسألة معينة، وإذا إختلفنا مع هذا الشخص على هذه المسألة، فإننا نشعر بالميل إلى الاختلاف معه على كافة المسائل الأخرى، وهذا يؤدى إلى خلق عوائق إتصال وتفاعل بين الأفراد.

٤ - درجة إعتمادية الأعضاء على الجماعة:

يمكن القول فى هذه الحالة أنه كلما إزدادت درجة إعتمادية الفرد على الجماعة فى إشباع حاجاته المختلفة كلما إزدادت درجة جاذبية التمسك بالجماعة، وتوثقت العلاقات بين أعضاء الجماعة، وإزدادت درجة إعتمادهم على بعضهم البعض.

٥ - المكانة الاجتماعية للجماعة:

من الطبيعى أن يختلف التقدير الاجتماعى للجماعة فى أى منظمة، وقد يرجع ذلك إلى علو المستوى الوظيفى لأعضاء هذه الجماعة، وذلك وفقاً للتدرج الهرمى للتنظيم، مثال ذلك الأفراد الذين ينتمون إلى الإدارة العليا فى المنظمة، قد يلمسون الفروق فى صالحهم تميزهم عن العمل أو الأفراد فى المستويات الإدارية الأقل. ولذلك نجد فى الحياة العملية أن هناك رغبة قوية لدى العاملين فى المنشأة فى الترقى وشغل هذه الوظائف العليا، يصلوا إلى هدفهم وهو أنهم أعضاء فى الإدارة العليا. ولكن فى حالات أخرى، قد تكتسب جماعة فى نفس المستوى التنظيمى مكانة أو قيمة اجتماعية أعلى من مثيلاتها، وذلك لأسباب منها كفاءتها ونشاطها مقارنة بالجماعات الأخرى، أو وجود شروط صعبة للانضمام إلى مثل هذه الجماعة يكون من بينها الثقة أو الكفاءة، مثال أن العمل بداخل حجرة العمليات أو حجرة العناية المركزة بالمستشفيات يقتصر على الممرضات ذوى الكفاءة العالية والتخصص المعين. ولكن يجب التذكير بأنه كلما تفوقت الجماعة اجتماعياً، كلما إنعكس ذلك على درجة التماسك بين أعضائها.



أن تخصيص مواقف سيارات خاصة لبعض العاملين يدل على مكانتهم العالية في التنظيم

٦- علاقة الإدارة بالعاملين في المنظمات:

غالباً ما تتكون الجماعات داخل المنظمات نتيجة ضغوط الإدارة على العاملين، ويكون الهدف الأساسي من تكوين هذه الجماعات هو جماعة مصالح أعضائها، ومواجهة ضغوط الإدارة، وهذه الجماعات يعتمد أفرادها بعضهم على وإشتراكهم في العمل معاً، ويساعد على إرتباطهم وتماسكهم الجماعي، والإدارة الفعالة هي التي تسعى إلى تفهم القوى الحركية داخل الجماعات. وإذا ما حاولت الإدارة القضاء على الجماعات غير الرسمية، فإنها لا تلبث أن تظهر من جديد بشكل أو بآخر، بل قد تزداد قوتها وصلابتها لمواجهة هذه المحاولات. وعلى الإدارة أن تدرك أنه قد يحدث تعارض في بعض المنظمات إلى درجة

الصراع بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى، وبقدر ما يتحقق الإنسجام والتقارب بين التنظيمين، بقدر ما يتحقق أهداف المنظمة والجماعات غير الرسمية معاً.

٧ - حجم الجماعة:

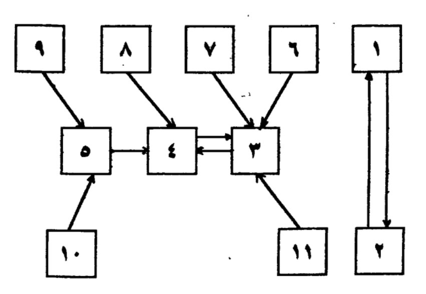
يقال أن هناك علاقة عكسية بين حجم الجماعة، وبين درجة تماسكها. فكلما كانت الجماعة صغيرة كلما زادت درجة تماسكها. والسبب فى ذلك أن هذا التماسك والترابط يعتمد بشكل رئيسى على الإتصال والتفاعل المستمر بين الأعضاء. وقد تحدث صعوبات فى الإتصال بين أعضاء الجماعات نتيجة لكبر حجم الأعضاء أو تشتتهم فى أماكن أو وظائف متباعدة. وفى نفس الوقت يؤدى عدم وجود وسائل للاتصال بين الأعضاء إلى حدوث حالات من التوتر والقلق بين الأعضاء نتيجة لجهل هؤلاء الأعضاء بمشاعر وآراء بعضهم البعض، وهذا يؤدى إلى حد ذاته إلى تفكك الجماعة وعدم تماسكها.

٨ - شبكة وأنماط الاتصال بين أعضاء الجماعة:

لا بد من الاهتمام بعملية الاتصال داخل الجماعة، وأيضاً التعرف على طرق نقل وتبادل المعلومات بين الأعضاء الجماعة، وهو ما يطلق عليه أنماط الاتصال داخل الجماعة، ويساعد ذلك التعرف على مشاكل الجماعة وزيادة كفاءتها الانتاجية وتنمية الروح المعنوية بين أعضائها. ولكى نتعرف على أنماط الاتصال السائدة بين أعضاء الجماعة، لا بد من دراسة شبكة الاتصال داخل الجماعة وهى تعبر عن التركيب أو الشكل الهيكلى للجماعة Structure. وسيتم دراسة الاتصال بدرجة أكبر من التفصيل فى فصل آخر.

والإدارة الجيدة هى التى تسعى لمعرفة الطريقة التى يشعر بها أعضاء الجماعة تجاه بعضهم البعض، وإكتشاف مناطق الصراع بينهم. وقد بذلت محاولات لتحديد ورسم شبكة العلاقات القائمة بين أعضاء الجماعة، وإعتمدت هذه

المحاولات على مجموعات أسئلة توجه إلى أعضاء الجماعات، كأن يسأل العضو عن شعوره تجاه أفراد الآخرين عن الشخص الذى يفضل التعامل معه والشخص الذى يحتل مركزاً قيادياً فى الجماعة، ومن هو الشخص المنعزل اجتماعياً، وهكذا... وتوضح الخريطة التالية هيكل العلاقات الشخصية للأعضاء داخل الجماعة، ومن الواضح أن ا لشخص رقم (١) والشخص (٢) يفضلان العمل مع بعضهما البعض، ولكن فى مكان منعزل عن الآخرين من أعضاء الجماعة، والشخص رقم (٣) والشخص رقم (٤) هما أكثر الأعضاء تفاعلاً مع باقى أعضاء الجماعة وأكثرهم تأثيراً ونفوذاً.



علاقات الأعضاء داخل الجماعة

ولكن يلاحظ أن العلاقات الشخصية بين الأعضاء ليست ثابتة، فهى تتغير بمرور الوقت، ووفقاً للظروف والمواقف الاجتماعية التى تتعرض لها الجماعة، والتى يكون من آثارها تغير نمط هذه العلاقات بين أعضاء الجماعة، ومن أمثلة هذه الظروف:

١ - مدى ثبات العضوية فى الجماعة، فالسماح بإنضمام أعضاء جدد إلى جماعة قد يعقد من الاتصالات الحالية، وهذا يؤثر فى شبكة الإتصال، ويؤدى إلى تكوين شبكات جديدة، ويؤثر ذلك بالتالى على نمط العلاقات

السائدة في الجماعة، وقد يؤدى في النهاية إلى عدم وجود تفاعل بين أعضاء الجماعة بدرجة كافية، ومن ثم تفكك الجماعة. لكن ذلك يتوقف على مقدار التجانس بين أعضاء الجماعة (السن، القيم، وغيرها)، والصلات الاجتماعية والتعاطف والتجاذب الشخصي بين أعضاء الجماعة.

٢ - مدى التطور والتغير في المعايير الملزمة لأعضاء الجماعة، حيث أن كل جماعة تحدد لأعضائها مجموعة من المعايير الملزمة، هدفها ضبط السلوك داخل الجماعة، وأى خروج عن هذا المعايير المعايير الملزمة تعرض العضو للعقاب.

٣ - مدى التغير في الوظائف والأنشطة التي تقوم بها الجماعة، وقد يؤدى خروج الجماعة عن أنشطتها وممارستها الحالية إلى التغير في نمط العلاقات بين أعضاء الجماعة.

وبصفة عامة، يجب أن يكون هناك تفاعل جماعي رشيد بين أفراد الجماعة، وأن تصل الجماعة إلى حالة من النضج، وهناك مؤثرات يمكن الاستدلال منها على درجة التفاعل الرشيد بين الأعضاء، ومن ثم نضج ورشد الجماعة: ومن أهمها:

أ - أن تحدد الجماعة أهدافها بدقة، وتكون هذه الأهداف معروفة لكل أعضاء للجماعة.

ب - أن تحقق الجماعة نجاحاً وفعالية في إتصالاتها الداخلية.

جـ - أن تحقق الجماعة درجة عالية من التماسك والترابط بين أعضاء الجماعة.

د - أن تكون هناك مرونة لدى الجماعة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

هـ - أن يكون هناك توازن بين إنتاجية وكفاءة الجماعة وبين أشباع الحاجات النفسية والذاتية.

و - أن تكون الجماعة قادرة على حل مشكلاتها بموضوعية دون التمسك بالنواحي العاطفية فقط.

ز – أن تتوافر للجماعة قيادة ديمقراطية وغير مسيطرة.

ح – أن توزع المسئوليات والأدوار على أعضاء الجماعة بشكل يتناسب مع قدرات ومهارات الأوضاع فى الجماعة.

القواعد السلوكية للجماعة Norms:

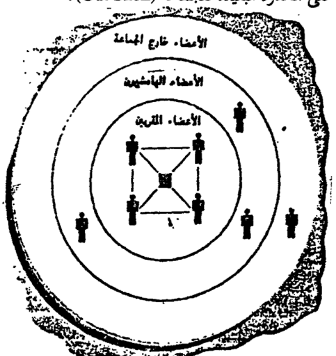
تحدد كل جماعة قواعد معينة خاصة بها لتنظيم سلوك أعضائها فى المواقف التى تصادفهم، ويجب أن تكون هذه القواعد واضحة حتى يمكن أن يهتدى بها الأعضاء فى تصرفاتهم، ولا بد أن يحترم الأعضاء هذه القواعد وإلا تعرضوا للضغوط والعقوبات التى تمارسها الجماعة تجاههم. لكن تختلف درجة إمتثال العضو لضغوط الجماعة، وذلك نتيجة لإختلاف خصائص شخصيات الأعضاء. وقد أظهرت بعض الدراسات أن الأعضاء كبار السن أصعب إمتثالاً للجماعة من صغار السن، ومن ناحية أخرى تظهر الأناث والأفراد الأقل تعليماً إمتثالاً عالياً للجماعة، كما أن خريجى الجامعات أقل إمتثالاً من ذوى المؤهلات الأقل.



أن الخروج عن القواعد السلوكية للجماعة يمثل مخاطرة كبيرة

كما تحدد الجماعة دوراً Role معيناً لكل عضو من أعضائها، وهو ما يعبر عنه بنموذج السلوك المتوقع منه وفقاً للقواعد التى أرتضتها الجماعة، ويعبر الدور أيضاً عن الواجبات المطلوب إنجازها. كما تتحدد مكانة العضو داخل الجماعة وفقاً لأهمية الدور الذى يقوم به العضو تجاه الجماعة. وعادة تؤثر عوامل معينة فى تحديد مكانة العضو، وتشمل هذه العوامل سن العضو، الجنس (رجل أو امرأة) مستواه العلمى أو المهنى، الطبقة الاجتماعية التى ينتمى إليها.

ويوضح الشكل التالى المكانة التى يحتلها العضو داخل الجماعة وعلاقته بقائد الجماعة فهناك بعض الأعضاء الذين يحتلون مكانة عالية فى الجماعة، وعادة يكون موقعهم بالقرب من قائد الجماعة (Small Group Necleus)، وهناك بعض الأعضاء يحتلون مرتبة أقل، ويكون موقعهم بعيداً عن قائد الجماعة ويصبح دورهم هامشياً فى الجماعة (Fringe Shell). وهناك بعض الأفراد الذين ليس لهم أى دور فى الجماعة ويساهمون بنشاط لا يذكر فى الجماعة، ويكون موقعهم خارج على الحدود البعيدة للجماعة (Out Shell).



علاقة مكانة العضو ومركزه داخل الجماعة

إمتثال وخضوع الفرد وخروجه عن القواعد السلوكية للجماعة:

كيف يستجيب الفرد للضغوط التى تمارسها الجماعة على بعض أعضائها المخالفين للقواعد السلوكية الخاصة بها، وذلك بهدف تغيير سلوكهم وللمحافظة على ضبط سلوك أعضاء الجماعة بصفة عامة، وما هو تأثير ذلك على فعالية الجماعة؟ سوف نناقش ذلك فى الصفحات التالية:

خضوع وامتثال العضو للضغوط التى تمارسها الجماعة (Conformity):

إن الضغوط التى تمارسها الجماعة على الفرد للخضوع والامتثال للجماعة -- أى لتغيير سلوكه ومعتقداته نتيجة لتأثير الجماعة، تأتى من اتجاهات مختلفة، وسوف نذكر فيما يلى سبعة حالات يكون الفرد فيها أكثر ميلاً للخضوع لضغوط الجماعة:

١ - يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة عندما تكون بيئة العمل غير مؤكدة حيث يحتاج الفرد إلى الجماعة فى الحصول على المعلومات. فعندما تصبح بيئة العمل غامضة وغير مؤكدة تكون هناك تغيرات كثيرة محتملة، فإن الفرد يلجأ إلى أعضاء الجماعة الآخرين للاسترشاد بآرائهم بدلاً من الاعتماد على أنفسهم فى تقييم الموقف مثال ذلك الطالب الذى يقبل بكلية التجارة، فى بداية السنة الأولى لا تتوافر لديه معلومات كافية للمقررات الدراسية، وعن الأساتذة، وعن الكتب المقررة، وعن لوائح الكلية، ولذلك فإنه يلجأ إلى بعض زملائه القدامى وخاصة طلبة السنة الثانية، ويسألهم عن رأيهم فى أستاذ المادة...، وما هى المقررات السهلة، وما هى التقديرات المحتمل الحصول عليها... إلخ.

٢ - يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة إذا لم يكن واثقاً من نفسه، ويحتاج إلى الجماعة، للتأكد وإتخاذ القرار. فعندما ينضم عضو جديد إلى الجماعة، فهو غالباً ما يشعر بعدم التأكد من نفسه، ومن قدراته لإنجاز العمل

بطريقة جيدة، ويلجأ إلى الجماعة للحصول على معلومات عن الطريقة المثلى لأداء العمل، وعن رد فعل الرؤساء فيه ويقبل الفرد كل ما يقال الصدق مثال ذلك، عندما يجتمع مدير تم تعيينه حديثاً مع مرؤوسيه. تلاحظ أن المرؤوسين ينظرون إلى بعضهم البعض ليحددوا طريقة إستجابتهم لهذا المدير الجديد، وهل يظهروا بمظهر الغضب أو الخوف والتشكك أو المجاملة... إلخ. فعندما يكون الأفراد غير واثقين من أنفسهم، فإنهم يكونوا أكثر ميلاً للرجوع إلى أعضاء الجماعة لتأييد وجهة نظرهم وتأكيدهم.

٣ - يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة، وعندما يقيم عضوية الجماعة لدرجة عالية من الأهمية، فلا يكفى أن يكون الفرد عضواً فى الجماعة لكى يخضع ويمتثل لضغوطه، بل لا بد أن يشعر الفرد بأهميته وإنتمائه إلى الجماعة، وأن هذه العضوية سوف تحقق له مركزاً معيناً، أو تزيد من ثقة الناس فيه... إلخ.

٤ - يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة، عندما تكون هناك درجة عالية من التفاعل بين أعضاء الجماعة، وقد سبق الإشارة إلى أنه كلما زادت درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة، كلما كانت أكثر تماسكاً وارتباطاً، كلما زاد التفاعل الإيجابى فى الجماعة كلما كان الفرد أكثر ميلاً للخضوع لسلوك وقيم ومعتقدات الجماعة.

٥ - يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة، عندما تكون الضغوط التى تمارسها الجماعة معتدلة أكثر منها شديدة، فإذا إستطاعت الجماعة أن تجعل العضو يقوم بواجب ضئيل اليوم، فإن العضو سوف يكون على إستعداد للخضوع بواجب أكثر شدة فى المستقبل. مثال ذلك إذا إستطاعت الجماعة إقناع الفرد بالحضور إلى العمل مبكراً نصف ساعة، فإنه يكون من الأسهل بعد ستة أشهر أن تقنعه بالحضور مبكراً لمدة ساعة. وعلى أية حال، إذا أحس العضو أن الضغوط التى تمارسها الجماعة شديدة جداً وتحد من حريته فإنه

سوف يفعل المستحيل ليثبت أقدامه فى المكان ليس بسبب شدة الضغوط فقط ولكن لرغبته فى مقاومة هذه الضغوط القاسية.

٦ – يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لضغوط الجماعة عندما يجد نفسه أنه الوحيد الذى يقف ضد الجماعة، فالعضو عندما يجد نفسه وحيداً فى معارضة كل أعضاء الجماعة، فإنه يضطر للخضوع لضغوط الجماعة لكونه يمثل أقلية.

إنحراف العضو عن القواعد السلوكية للجماعة Deviance:

يفيد العقاب الذى توقعه الجماعة على العضو المخالف أو الخارج عن القيم والقواعد سلوكية للجماعة فى ثلاث حالات:

* جذب إنتباه الجماعة تجاه إعادة النظر فى القيم الحالية التى تطبقها الجماعة، والإبقاء فقط على القيم والأهداف الأساسية مع تطوير وتعديل هذه القيم لتتمشى مع الظروف المتغيرة لأعضاء الجماعة أو للظروف البيئية الخارجية التى تؤثر فى الجماعة. ودراسة وتحليل هذه القيم يساعد على تماسك الجماعة والمرونة فى مقابلة التغيرات داخل أو خارج الجماعة.

* إظهار قوة وسلطة الجماعة وتأكيدها من وقت لآخر، وتذكير الأعضاء بما سيحدث لهم إذا هم حاولوا مخالفة الجماعة.

* تذكير الجماعات الأخرى فى المنظمة بالحدود التى لا يمكن للجماعة أو أحد أعضائها أن تتخطاها فى التعامل مع هذه الجماعات.

* وهناك ثلاث حالات تظهر فيها رغبة الجماعة فى إتخاذ قرار بفصل العضو المنحرف وطرده من الجماعة، وهذه الحالات هى:

– تكون الجماعة أكثر ميلاً لفصل العضو من الجماعة، عندما يكون ماضيه غير مشرف، وفى حالة إعتباره عضواً غير جدير بالعضوية خلال الفترة السابقة للمخالفة.

- تكون الجماعة أكثر ميلاً لحرمان العضو من عضوية الجماعة، عندما تكون الجماعة فى حالة لا تمكنها من تحقيق أهدافها بنجاح.

* تكون الجماعة أكثر ميلاً لحرمان العضو من إستمرارية عضويته فى الجماعة، عندما لا تكون هناك فرصة لتقويم أو إصلاح سلوك العضو المخالفة.



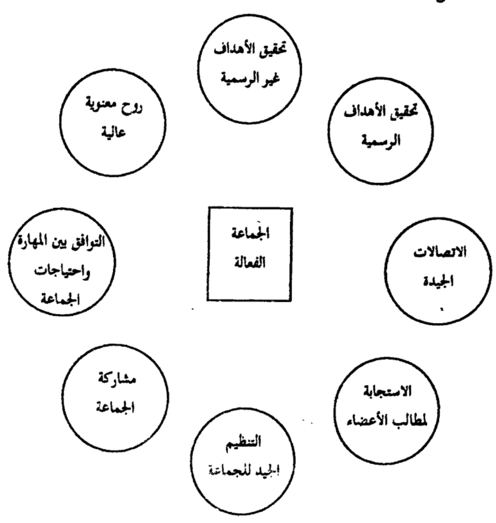
هذا جزاء من يخالف الجماعة

أذكر بعض الأمثلة التى صادفتك فى حياتك العادية عن الضغوط أو العقوبات التى تمارسها بعض الجماعات التى تنتمى إليها مثال ذلك:

* أسرتك.
* أقاربك وجيرانك.
* الأصدقاء أو الزملاء.

فاعلية الجماعة Group Effectiveness:

تتميز الجماعة الفعالة بعدد من الخصائص ويوضح الشكل التالى أهم هذه الخصائص:



خصائص الجماعة الفعالة

ويتضح من هذا الشكل أن أهم الخصائص المميزة للجماعات هى:

١ - تحقيق أهداف الجماعة، فالجماعة الفعالة هى التى تنجح فى تحقيق الأهداف بها، وهذه تشمل الأهداف التنظيمية وأيضاً الأهداف الخاصة بها، ويتأتى ذلك عن طريق تحقيق التنسيق بين الأعضاء فى الواجبات وأيضاً عن طريق بناء مهارات عالية لأعضائها.

٢ - رفع الروح المعنوية للأعضاء، فالجماعة الفعالة، هى التى تجعل أعضاءها سعداء، ومسرورين بسبب عضويتهم للجماعة، وعامليا لرضا والروح المعنوية العالية للأعضاء وفى هذه الحالة، هما السبب فى إحتفاظ الجماعة بتماسكها وإستمراريتها وفى اللحظة التى يجد الفرد أنه غير راضى وغير سعيد فى الجماعة، فإنه يميل إلى الإنسحاب من الجماعة وهذا بدوره يقلل من إنتاجية الجماعة.

٣ - تكوين الجماعة، فإذا إختلفت خلفيات الأعضاء، وقيمهم، ومراكزهم، أو حاجاتهم فى الانتماء إلى الجماعة، فإن الجماعة سوف لا تعمل بفعالية، فالمفروض أن يكون هناك حد أدنى متفق عليه من القيم والقواعد السلوكية قبل أن يتمكن من تحقيق الاتصال والتعارف فيما بينهم.

٤ - نظام الاتصال الجيد، إن فعالية الجماعة تعتمد على الاتصالات الجيدة بين كافة الأعضاء وإذا اقتصرت الاتصالات على الأعضاء فى المراكز أو المناصب العليا للجماعة، فإن ذلك يقلل من فرصة إتخاذ قرارات جيدة تهم كل الأعضاء.

٥ - تفهم الإستجابة الجماعة لحاجات الجماعات الأخرى فى التنظيم، فالجماعة التى تنظر إلى تحقيق أهدافها فقط، ولا تنسق بينها وبين أهداف الجماعات الأخرى فى التنظيم، فإنها تصبح جماعة غير فعالة بالنسبة للتنظيم الكلى للمنظمة، والجماعة المنغلقة فى هذه الحالة تنعزل بنشاطها وبأعمال عن باقية المنظمة.

أعضاء الجماعة المتراخين فى أداء واجباتهم Loefers:

تؤدى مناقشتنا السابقة إلى الاعتقاد أن الجهد الجماعي يفوق مجموع الجهود الفردية للأعضاء أو على الأقل يتساوى معه، فالشخص ذو الإنتاجية الفردية

العالية، يجب أن يكون أكثر إنتاجية في الجماعة. ولكن من ناحية أخرى أظهرت بعض الدراسات أن الأفراد الذين يعملون معاً لإنجاز واجبات مشاعة فيما بينهم، يميلون إلى تقليل جهودهم الفردية. فإذا لم نستطيع تقسيم العمل بين الأفراد، وتحديد الجهود المطلوبة من كل فرد، فإن الجهد الجماعي (لكل جماعة) يميل إلى الإنخفاض. مثال ذلك في لعبة شد الحبل، طلب من كل عضو أن يشد الحبل بصفة منفردة، وكانت قدرة الشد متوسطة لعضو حوالى ١٢٥ كيلوجرام، ثم بعد ذلك طلب من هذه الجماعة المكونة من ٥ أفراد أن تشد الحبل، وكانت قوة الشد الإجمالية حوالى ٥٠٠ كيلو جرام بمترسط ١٠٠ كيلو فقط للفرد الواحد. ويعنى هذا إنخفاض الجهد الفردى للأعضاء. والسبب في ذلك يرجع إلى أن بعض الأعضاء يعتقد أن الأعضاء الآخرين سوف يبذلون مجهوداً أكبر وبالتالى يجب الاعتماد عليهم. وهناك أمثلة عملية لهذه الحالة. فعندما تطلب من مجموعة من الطلبة القيام بمشروع معين، فإن عدداً بسيطاً منهم سوف يقوم بمعظم المجهود بينما يعتمد عليهم باقي الأعضاء، والسبب في ذلك يرجع إلى أن بعض الأعضاء يعتقد أن الأعضاء الآخرين سوف يبذلون مجهوداً أكبر وبالتالى يجب الاعتمد عليهم، وهناك أمثلة عملية لهذه الحالة، فعندما تطلب من مجموعة من الطلبة القيام بمشروع معين، فإن عدداً بسيطاً منهم سوف يقوم بمعظم المجهود بينما يعتمد عليهم باقى الأعضاء، فى هذه الحالة يتوقع أن يكون الجهد الجماعى للطلبة أقل من الجهود الفردية للأعضاء، وبالغم من ذلك يتساوى جميع الطلبة فى المكافآت والحوافز، والسبب فى ذلك الخطأ الذى ارتكبه الأستاذ الدى لم يهتم بتحديد واجبات محددة لكل فرد. ويطلق على هؤلاء الأعضاء الذين يعتمدون على بعض الأعضاء الآخرين المتراخين أو العالة (Loafers).

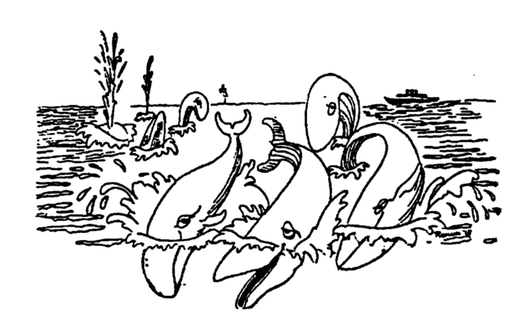
التفاعل بين الجماعات فى المنظمة Interaction between Groups:

اقتصرت مناقشتنا السابقة على دراسة التفاعل بين أعضاء الجماعة الواحدة، وسوف تمتد مناقشتنا لدراسة التفاعل بين الجماعات المختلفة داخل المنظمة، حيث يمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض. ولكل جماعة أهدافها وأعضاؤها وأنشطتها وكيانها المستقل. ولكن من ناحية أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية المنظمة. وتحقيق الأهداف التنظيمية تعتمد على العلاقات الممتازة بين الجماعات، وأيضاً على مدى التفاعل الكفء بينها.

وهناك كثير من العوامل التى تقلل من التفاعل بين الجماعات، وتخلق نوعاً من السلوك التنافسى بينها، وهذا بدوره يقلل من الفعالية الكلية للمنظمة. ويتولد النزاع أو التعارض بين الجماعات نتيجة عدة عوامل أهمها:

١ - التمسك بمجالات المصالح Territoriality:

ينشأ التعارض بين الجماعات فى المنظمة إذا أدعت كل جماعة باستحواذها على المصالح أو مجالات السيطرة والنفوذ التى تشغلها وترى أنه لا يحق لجماعة الأخرى الاقتراب منها، وتوضع العوائق التى تقلل من الاتصال بالجماعات الأخرى. ونضرب مثالاً على ذلك بقيام الطالب والطالبة بالكلية بحجز أماكن لزملائه الذين لم يحضروا بعد للاستماع للمحاضرة، وذلك عن طريق وضع الكتب والكراسات على أماكن الجلوس بالمدرج فى هذه الأماكن أثناء عدم تواجدهم بالمكتبة. وعلى مستوى الدول، تقام الحدود بين الدول لمنع الدولة الأخرى من الدخول إلى أراضى دولة أخرى. وينشأ النزاع بين الجماعات نتيجة للإستحواذ على المناطق أو مجالات النفوذ التى تشغلها كل جماعة وقيام هذه الجماعة بالدفاع عن هذه المناطق والمجالات.



بالمناسبة منطقة من التى دخلنا فيها الآن... ؟

٢ - تماسك وترابط الجماعة Cohesivenes:

إن المغالاة فى تماسك أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض قد يخلق نوعاً من المنافسة بين الجماعات، وهذه المغالاة فى الانعزالية تؤدى إلى معاملة الجماعة للجماعات الأخرى فى المنظمة على أنها أعداء لها ينبغى هزيمتهم، وفى هذه الحالة تعمد كل جماعة إلى تقليل الاتصالات فيما بينها.

٣ - تناقض الأهداف Goal Incompatibility:

أحد الأسباب الرئيسية للنزاع بين الجماعات فى المنظمة، ويحدث هذا التناقض عندما تحقق الجماعة هدفها بطريقة تقلل من فرص تحقق أهداف الجماعات الأخرى فى المنظمة. وهناك كثير من الأمثلة التى توضح هذا التناقض فى المنظمات، فالعاملون وأعضاء النقابة يطالبون بزيادة فى الأجور فى حين ترغب الإدارة فى حين ترغب الإدارة فى تخفيض التكاليف، ومثال آخر بينما تهدف إدارة الإنتاج إلى تقليل تكاليف الإنتاج عن طريق الإنتاج النمطى، تطلب إدارة

التسويق من إدارة الإنتاج كثرة التنويع والتشكيل فى المنتجات، وذلك بهدف زيادة المبيعات.

٤ - ذوبان شخصية الفرد فى الجماعة De individualistion:

تظهر هذه الحالة عندما تختفى الصفات الفردية للعضو، ويكتسب بعض صفات الجماعة، وكثير من العوامل التنظيمية تساعد على ظهور هذه الحالة، ومنها التماسك الشديد بين أعضاء الجماعات، المشاركة فى المسئولية ووجود كثير من العوائق المادية فى أمكنة العمل.

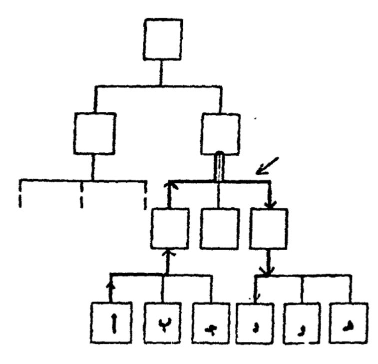
مما سبق يتضح أن المنافسة الشديدة بين الجماعات فى المنظمة، قد تحدث أضراراً كبيرة بالمنظمة، ويستطيع المديرون فى معالجة هذه المشكلة عن طريق تقليل حدة المنافسة، وزيادة درجة التعاون بين جماعات العمل فى المنظمة.

وهناك بعض العوامل التى تقلل من فرصة ظهور هذا التعارض أو الصدام:

أ - الاهتمام بالاتصالات الجانبية Lateral Communication:

فالاتصالات الرأسية فى الهيكل التنظيمى تمكن من تداول المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، ولكنها قد تصعب من تداول ونقل المعلومات بين الوحدات التنظمية فى نفس المستوى التنظيمى، وهنا تنشأ مشكلة عدم التعاون بين هذه الوحدات.

والشكل التالى يوضح صعوبة الاتصالات الرأسية بين الشخص (أ) والشخص (د) فالاتصالات الرسمية بينهما تقتصر نقل المعلومات عن طريق الرؤساء، وعملية الاتصال بين الاثنين تتم من خلال ثلاثة مستوات إشرافية، وبطبيعة الحال يتسبب هذا فى بذل الكثير من الوقت والجهد، والتنظيم فى هذه الحالة يعتبر غير فعال ويقتضى الأمر تسهيل الاتصال بين (أ)، (د) أفقياً، حيث تنقل المعلومات، ويتم الاتصال بأقل جهد ووقت ممكن وعلى الإدارة إعداد التجهيزات التنظيمية المناسبة لتسهيل هذا الاتصال الأفقى.



القناة الاتصالية بين (أ)، (د) من خلال الهيكل التنظيمى

ب - تكوين اللجان كوسيلة لتحقيق التنسيق والتكامل بين الجماعات المتعددة فى المنظمة:

وينضم إلى عضوية هذه اللجان أفراد ممثلين لكل الجماعات المتنافسة، وهناك كثير من المزايا الخاصة باللجان فى تحقيق التفاعل بين جماعات العمل، وأيضاً تسهيل الاتصالات فى المنظمة، كما يساعد تكوين فرق عمل من بين أفراد الجماعات لتحقيق التفاعل بين جماعات العمل.

جـ - خلق فرص لإيجاد أهداف مشتركة ومتداخلة بين الجماعات فى المنظمة:

ومثال ذلك التفاوت بين الطيار وبين المراقب الجوى فى المطار هام جداً لسلامة الطائرة، فهدف الطيار هو إنزال الطائرة فى أمان وسلامة، وهدف المراقب الجوى هو البحث عن كافة الرسائل لتحقيق أقصى أمان ممكن للهبوط بإستخدام الممر المناسب والاقتصادى فى نفس الوقت. وفى هذا المثال يظهر التعاون بين الطيار والمراقب الجوى بالرغم من إنتمائهما إلى جماعتى عمل مختلفتين.

د - استخدام نظم التدريب المناسبة لتدعيم العلاقات بين أعضاء الجماعات

المختلفة فى المنظمة، وأسلوب التدريب المعملى يساعد على جمع شمل أعضاء الجماعات المتنافسة معاً، وذلك بإعداد التطبيقات والأمثلة العملية التى تظهر عيوب التنافس ومزايا التعاون بين الجماعات.

دافعية أعضاء الجماعة:

سبق دراسة موضوع الدافعية من وجهة نظر الفرد، وسوف نناقش هنا الدافعة من وجهة نظر الجماعة، وبطبيعة الحال هناك فرق بين دافعية الفرد Individual Motivation ودافعية الجماعة Group Motivation، حيث تختص دافعية الفرد بأهتمامات ورغبات وحاجات الفرد سواء كان الفرد يعمل بصفة منفردة أو بصفته عضواً فى جماعة معينة، وهى تتحدد بمقارنة إنجازات الفرد بفرد آخر. فى حين تتثر دافعية الجماعة عندما تقيم إنجازات الجماعة ككل.



قد تستخدم الجماعة الدافع الإيجابى أو السلبى تجاه أعضائها فى الوقت المناسب

وتتحقق الفعالية لدافعية الجماعة، إذا كان هدف الجماعة مقبولاً من جانب الفرد، ولكن إذا لم يقبل الفرد أهداف الجماعة، فتكون دافعية الفرد هى الأفضل فى التطبيق.

وفى ظل الدافعية الفردية، ترتبط إثابة الفرد بمقدار الجهد الفردى الذى يبذله. وينجح هذا النظام فى حالة إمكانية تحديد دور معين للفرد، ومعدل إنتاج لكل فرد على حدة، فى ظل الدافعية الجماعية يثاب أفراد الجماعة على أاس الناتج الكلى للجماعة، حيث توزع المكافآت التشجيعية أو التقدير على مجموعة الاملين المشتركين فى العمل، بإعتبار أنهم يعتمدون على بعضهم البعض إعتماداً تبادلياً.

وتبرز أهمية الدافعية الجماعية فى حالات معينة منها أربعة : صعوبة تحديد كمية الجهد أو الإنتاج للفرد، أو دوره فى زيادة الإنتاجية، ولتقليل المناقشة والتنازع بين أعضاء الجماعة.

بعض القضايا التى تواجهها الجماعات:

هناك بعض القضايا العامة التى تواجهها كل جماعات العمل مهما اختلفت طبيعة تكوينها أو نوعية الأعضاء المكونين لها سواء كانوا طلبة فى مدارس، أو أطباء فى مستشفيات أو عمال فى مصانع. والقائمة التالية تشتمل على عشرة قضايا تتعلق بجماعات العمل، وأمام كل قضية بعض الأسئلة الخاصة بها، وينصح بدراسة هذه القضايا. والاجابة عن هذه الأسئلة ، وذلك للتعرف على كيفية تطبيقها فى كافة الجماعات وطرق التعامل معها.

وهذه القضايا يمكن أن تكون لها علاقة بالأنشطة التى تمارسها الجماعات، والتفاعلات بين أعضائها، وإتجاهاتها وقيمها وقواعدها السلوكية.

وهناك كثير من العوامل الموجودة فى بيئة جماعة العمل، والتى تؤثر بشكل مباشرة على النواحى السابقة ومن أهم هذه العوامل:

١ - حجم جماعة العمل:

من واقع خبرتنا فى الحياة العملية، نجد أن الجماعة الصغيرة تفضل عن

بعض القضايا التى تواجهها جماعات العمل

رقم	القضية	الأسئلة الخاصة بها
١	المناخ العام للجماعة، وعلاقات العمل داخل الجماعة	* ماهى أنواع العلاقات التى يجب أن تسود بين أعضاء الجماعة ؟ * ماهى درجة التقارب والصداقة بين الأعضاء، هل تسود العلاقات الرمية أو الغير رسمية بدرجة أكبر؟
٢	مشاركة العضو فى أنشطة الجماعة	* ماهى درجة المشاركة المطلوبه من كل عضو؟ * هل تتم المشاركة بدرجة متساوية أو أكبر أو أقل من الأعضاء الآخرين؟ * هل تعتمد الجماعة على بعض أعضائها بصفة خاصة فى مزاولة نشاطها بدرجة أكبر من بقية الأعضاء؟
٣	مشاركة الأعضاء فى المعلومات عن الجماعة	* كيف يتم تقاسم الأعضاء المعلومات الخاصة بالجماعة؟ * من هو العضو الذى يجب أن يستحوذ على المعلومات بدرجة أكبر من الأعضاء الآخرين؟ * وماهى كمية المعلومات التى يجب ألا تقدم لهم؟

رقم	القضية	الأسئلة الخاصة بها
		* من هم الأعضاء الذين يجب أن .صغوا إلى الأعضاء الآخرين، ويستمعوا لآرائه وحديثه ؟
٤	تفهم وقبول أهداف الجماعة	* ماهى درجة حاجة الأعضاء لفهم أهداف الجماعة؟ * ماهى درجة الحاجة إلى قبول وإذعان الأعضاء لأهداف الجماعة؟ * هل هذه الدرجة متساوية أو أكبر أو أقل لبعض الأعضاء ؟
٥	إتخاذ قرارات الجماعة	* كيف يجب أن تتخذ القرارات ؟ * هل تشترط الموافقة الجماعية للأعضاء على القرارات ؟ * وهل يستخدم أسلوب التصويت ؟ * هل يتخذ القرار بواسطة شخص محدد، أم هناك من الجماعة فى اتخاذ القرارات الخاصة بالجماعة؟
٦	معالجة أوجه الخلاف والتنازع بين الأعضاء	* كيف يجب معالجة أوجه الخلاف والمنازعات بين أعضاء الجماعات ؟ * إلى أى مدى يجب الإهتمام بمعالجتها ، أو تترك جانباً ؟

رقم	القضية	الأسئلة الخاصة بها
		* هل يجب أن تفرض حلول ؟
٧	تقييم أداء الأعضاء	* كيف يجب إدارة تقييم أداء الأعضاء؟ * هل يقيم كل عضو الأعضاء الآخرين؟ * هل يتحمل مسئولية التقييم بعض الأعضاء ، وهل يتحاشى الأعضاء القيام بنشاط التقييم ؟
٨	التعبير عن المشاعر داخل الجماعة	* كيف يعبر الأعضاء عن مشاعر داخل الجماعة؟ * هل يتم التعبير بصراحة وبطريقة مباشرة؟
٩	تقسيم العمل داخل الجماعة	* كيف تحدد المهام على أعضاء الجماعة ؟ * هل يتم ذلك بطريقة إختيارية (تطوعية) أو بعد المناقشة بين الأعضاء ، أو بواسطة قادة الجماعة؟
١٠	القيادة في الجماعة	* من يجب أن يقود الجماعة ؟ * كيف تمارس الوظائف القيادية ؟ * هل تتم بالمشاركة ، أو الإنتخاب من الأعضاء، أو تتم بالتعيين من خارج الجماعة؟

الجماعة الكبيرة، وذلك لبعض المزايا التى تتحقق نتيجة انضمام الشخص إلى الجماعة الصغيرة ومن هذه المزايا:

- تسمح الجماعة الصغيرة بوجود علاقات قوية وصداقة بين أعضائها.
- تسمح الجماعة الصغيرة بالمعرفة المتعمقة للأعضاء بعضهم ببعض.
- تسمح الجماعة الصغيرة بمعرفة أكبر للمواقف والمشاكل التى تتعرض لها الجماعة.
- تسمح الجماعة الصغيرة بتفادى بعض مشاكل الجماعات الكبيرة مثال ذلك صعوبة التنسيق الإتصال بين الأعضاء.

وهذه المزايا قد تؤثر على سير العمل داخل الجماعة، ولكنها قد ترتبط أو لا بكفاءة الجماعة ويمكن فى هذه الحالة إقتراح الإفتراض التالى :

كلما صغر حجم الجماعة قلت الموارد الكلية المتوافرة لدى الجماعة، ولكن من الأيسر الحصول على التعاون والتنسيق لجهود أعضاء الجماعة.

٢ - توزيع الموارد (الخبرات) فى الجماعة :

إذا أسند أحد الأساتذة إلى جماعة من الطلاب القيام ببحث معين، يتطلب إستخدام التحليل الكمى، ولم يكن كل الطلاب يجيدون هذا الأسلوب، فإنه يميل إلى الإعتماد على بعض الطلاب فى الجماعة الذين لديهم القدرة والمعرفة بالأساليب الكمية، والعبء سوف يتحمله بعض الأفراد وليس كلهم. وبالعكس إذا توزعت القدرة والمعرفة بهذه الأساليب بين كل الطلبة، فإن عبء العمل سوف يقسم على كل أعضاء الجماعة. وفى هذه الحالة يمكن إقتراح الإفتراض التالى:

كلما توزعت الموارد (الخبرات) بين أعضاء الجماعة، كلما كان فى الإمكان زيادة درجة مشاركة أعضاء الجماعة فى القيام بأنشطة الجماعة

٣ - درجة تعقيد وتباين الواجبات داخل الجماعة:

هناك بعض الواجبات التى تؤدى بطريقة سهلة، ويستطيع العضو أداء واجباته بدون تداخل بين بقية أعضاء الجماعة، وهناك بعض الواجبات المعقدة والتباينة، ويؤثر ذلك بطبيعة الحال على درجة الإستعانة بالأعضاء دون الخبرات والمهارات الكبيرة ويمكن إقتراح الإفتراض التالى :

كلما إزدادت درجة تعقيد وتباين واجبات الجماعة، كلما كان من الأفضل إستخدام الخبرات والموارد المتاحة لعدد كبير من أعضاء الجماعة.

٤ - ضغوط الوقت على الجماعة :

غالباً ما تكون قرارات الجماعة حرجة إذا تعرضت الجماعة لضغوط الوقت، وأدى ذلك إلى مضاعفة الحاجة إلى خبرات أعضاء الجماعة، والفرض الذى يمكن إقتراحه هنا هو :

كلما إزدادت ضغوط الوقت فى الجماعة، كلما قلت فرصة الجماعة فى الإستخدام الكفء لمواردها، وأداء أنشطتها.

٥ - درجة الإعتمادية بين واجبات الجماعة:

هناك علاقة بين درجة التداخل بين واجبات الجماعة، وبين أهمية تبادلهم للمعلومات عن العمل، وكلما إزدادت أهمية وجود روح الفريق فى العمل. ويمكن إقتراح الإفتراض التالى:

كلما إزدادت درجة إعتمادية واجبات الأعضاء مع بعضهم البعض، كلما إزدادت أهمية إستمرارية تبادل المعلومات والمعرفة عن الأعضاء الآخرين وواجباتهم.

هل تتغير واجبات وكفاءة الجماعة مع مرور الوقت ؟

تتعرض الجماعات لتغير الظروف والمواقف التى تعمل فيها، ويؤدى ذلك إلى تغير الواجبات لأعضاء الجماعة، وقد تتأثر كفاءة الجماعة، وهناك مراحل معينة لابد أن تمر من خلالها كل جماعة، للوصول إلى أقصى كفاءة وهناك خمسة مراحل تمر بها الجماعة وهى :

(١) مرحلة بداية العضوية Membership :

عندما تتكون الجماعة حديثاً، ولم يمض على تكوينها وقت طويل، فإن أعضاء الجماعة سوف يكونوا فى مرحلة خوف وتشكك وترقب، وكثيراً ماتدور فى أذهانهم تساؤلات كثيرة، ومن أمثلتها هل سوف يجدون قبولاً لدى أعضاء الجماعة الآخرين ؟ هل سيحققون أهدافهم، وهل الثمن الذى سوف يدفعونه متمثلاً فى السلوك الذى يجب الإلتزام به كجماعة والأعباء المترتبة على الإنضمام للجماعة سوف يتناسب مع المنافع المترتبة على الإنضمام إلى الجماعة؟ وبصفة عامة يكون الأعضاء مترددين، ويتوخون الحذر فى التعامل مع الأعضاء الآخرين، وكثيراً مايعتمدون على قائد الجماعة، وتقل درجة التنسيق بين جهود الجماعة، وفى هذه المرحلة سوف لاتكون درجة كفاءة الجماعة عالية.

(٢) مرحلة تكوين جماعات ثانوية Sub-group :

فى هذه المرحلة سوف يتعرف أعضاء الجماعة على بعضهم البعض، ويبحثون عن مصادقة الآخرين، وتبدأ إجراءات تكوين جماعات صغيرة داخل الجماعة، وذلك على أساس أوجه الشبه أو الإختلاف فيما بينهم، وفى هذه المرحلة يشعر الأفراد بالراحة النفسية ويبدأون فى التعبير عن مشاعرهم وإحساساتهم تجاه الآخرين، وهنا يظهر نوع من التعاون والإتحاد فى الرأى بين هذه الجماعات الصغيرة.

(١) مرحلة بداية العضوية Confrontation :

فى هذه المرحلة تبدأ مرحلة المواجهات أو التحدى بين الجماعات الصغيرة

حول الموضوعات الغير متفق عليها، وكل جماعة صغيرة تسعى إلى الصدارة والقيادة للجماعة الكبيرة، ويتنافس الأعضاء فى ممارسة نوع من التأثير والتوجيه للآخرين، وهنا ينشأ الصراع من أجل الحصول على القوة والسلطة وبطبيعة الحال هناك خطورة من وجود هذه المنازعات وأوجه الخلاف بين الأعضاء، ويتمثل ذلك فى وجود أعضاء منهزمين وآخرين منتصرين، وهذا يؤثر بطبيعة الحال فى درجة رضاء أعضاء الجماعة وفى درجة مشاركة الأعضاء فى أنشطة الجماعة. وقد يؤدى هذا فى النهاية إلى تأثير على تماسك الجماعة. والنجاح فى إزالة أسباب الخلاف والتنازع ضرورى فى هذه المرحلة للمحافظة على مستقبل الجماعة.

(٤) مرحلة ظهور التمايز الفردى :

غالباً فى خلال هذه المرحلة يتم تقسيم العمل بين الأعضاء ، ويعترف الأفراد بوجود إختلاف فى قدراتهم ومهاراتهم، ويكون هناك قبول لدى الجماعة على توزيع الأدوار والمسئوليات على أساس المهارة والإهتمام الشخصى للأعضاء، ويقتنع الأعضاء بأهمية تحقق رغبة الأغلبية وتفادى الصراع الحاد فيما بينهم.

(٥) مرحلة التعاون Collaboration :

غالباً ما تصل إلى هذه المرحلة كافة الجماعات، وفى هذه المرحلة يتم التكاتف بين الأعضاء للتغلب على نقاط الضعف، وتدعيم نواحى القوة فيما بينهم ويؤيد الأفراد بعضهم البعض، وتسود العلاقات التعاونية ويشارك الأعضاء بدرجة كبيرة فى أنشطة الجماعة على أساس الكفاءة والخبرة.

تمايز الأعضاء داخل الجماعة Differentiation in Groups :

من الضرورى دراسة تمايز وتفاضل الأعضاء داخل الجماعات التى ينتمون إليها، فكل جماعة لها طرق معينة فى فرز أعضائها وتحديد أفضليتهم داخل الجماعة، وقليل من الجماعات التى تحقق المساواة الكاملة بين جميع أعضائها،

فبعض الأعضاء يتمتعون بدرجة أكبر من الإحترام والتأثير أو بدرجة عالية من الحب والجاذبية، ومع مرور الوقت تحدد كل جماعة مراكز Positions أو مراتب Ranks معينة لأعضائها. أى أن الأعضاء يكتسبون مكانة معينة ف الجماعة مع مرور الوقت.

وهناك مصادر لهذا التمايز فى الجماعة.

(١) مكانة العضو خارج الجماعة:

غالباً ما تتأثر المكانة التى يحتلها العضو فى الجماعة بمكانته خارج الجماعة، والعوامل أو الصفات الشخصية للفرد لها علاقة بذلك، ويمكن إقتراح إفتراض معين هنا وهو :

كلما أكسبت الصفات الشخصية للفرد مكانة أكبر له خارج الجماعةة، كلما ساعد ذلك على خلق مكانة أعلى للفرد فى داخل الجماعة.

ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية، الوظيفة التى يشغلها الفرد خارج الجماعة : السن، الجنس، نوع التعليم، الديانة، الحالة الإجتماعية (متزوج أو متزوج)، المنطقة الجغرافية التى ينتمى إليها الشخص (المحافظة التى ولد أو يعمل بها مثلا) ونوع الوظيفة أو المهنة له تأثير كبير على المكانة التى يحتلها الشخص داخل الجماعة ومن هذه الوظائف : وظيفة أستاذ الجامعة، وظيفة الطبيب، وظيفة المهندس، الوظيفة الحرفية (نجار ، سباك ، ميكانيكى). وبالنسبة لعامل السن، قد يكتسب كبار السن مكانة أكبر أو إحترام وتقدير من جانب الآخرين. وبالنسبة لنوع التعليم، فقد ينال الفرد الذى يحمل شهادة دراسة عالية أو جامعية تقدير وإحترام الآخرين بدرجة أكبر من الذى يحمل شهادة متوسطة. وهذا الأخير أفضل من الذى لايحمل شهادة دراسة على الإطلاق، وكذلك الحال بالنسبة للديانة التى يقتنعها الفرد، وأيضاً الحالة الإجتماعية، فالشخص المتزوج قد ينظر إليه نظرة تختلف عن الشخص غير المتزوج أو الشخص المطلق والأرمل. أما بالنسبة لعامل

الجنس فقد يكتسب الرجل مكانة وتقدير أعلى من المرأة. وأخيراً المنطقة الجغرافية التى ولد أو ينتمى إليها الفرد لها تأثير فى بعض الأحيان، مثال ذلك (الفرد الذى يعيش فى المدينة والآخر الذى يعيش فى المدينة والآخر الذى يعيش فى المدن، والفرد من محافظة معينة (محافظة ساحلية، محافظة معينة ف الوجه البحرى أو الوجه القبلى).

٢ – قيام العضو بواجباته ومسئولياته فى الجماعة:

إن مساهمة العضو فى أعمال الجماعة، والجهود التى يبذلها من أجل الجماعة لها تأثير كبير على المكانة التى يحتلها الفرد داخل الجماعة، وكل جماعة تلزم أعضائها بواجبات معينة يفترض أن يقوم بها الشخص، وكلما زادت مساهمة العضو فى إنتاجية وكفاءة الجماعة، كلما نال الفرد إستحسان وتقدير باقى الأعضاء.

٣ – خضوع والتزام العضو بالقواعد السلوكية وقيم الجماعة :

ويمكن القول أن هناك علاقة بين المكانة التى يحتلها العضو داخل الجماعة وبين خضوعه للقواعد السلوكية والقيم الخاصة بالجماعة، ويمكن وضع الإفتراض التالى :

كلما زادت درجة فشل العضو فى الإلتزام بقواعد وقيم الجماعة، كلما زاد السلوك السلبى تجاهه، وقد يأخذ ذلك شكل العقاب، والإهمال من جانب الجماعة .. إلخ.

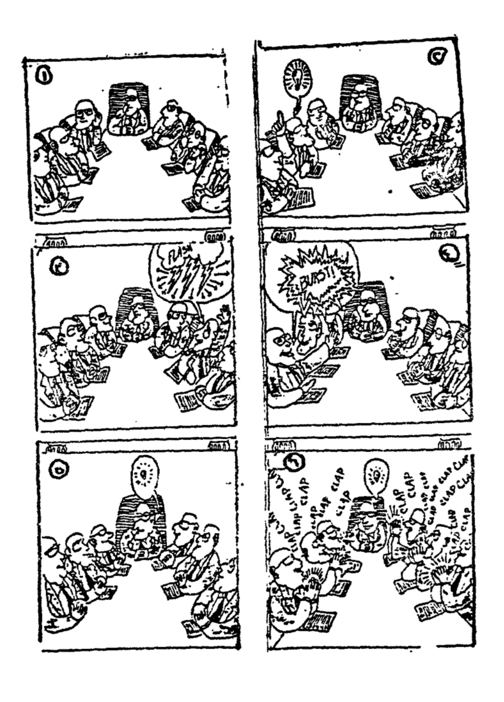
٤ – الدور الذى يؤديه العضو فى الجماعة :

إن سلوك العضو تجاه الأعضاء الآخرين، وطبيعة شخصيته لها تأثير على الدور الذى يقوم به العضو داخل الجماعة، وهذه الأدوار لها تأثيرها بالتالى على المكانة التى يحتلها العضو وهناك ثلاثة أدوار رئيسية يمكن أن يلعبها الشخص :

– الدور الذى له علاقة بإنجاز واجبات الجماعة Task - oriented : حيث يساعد العضو على سرعة الإنجاز لأهداف وواجبات الجماعة بالإقتراحات والآراء التى يقدمها، وغالباً ما يتفق الأعضاء فى آرائه ومقترحاته.

– الدور الذى له علاقة بالنواحى الإجتماعية Social - oriented : حيث يقوم العضو بدور كبير فى تحقيق العلاقات الطيبة بين الأعضاء ويساعد على حل المنازعات والمشاكل التى تنشأ بين هؤلاء الأعضاء.

– الدور الذى له علاقة بطبيعة العضو تجاه نفسه Self - oriented : حيث تؤثر الصفات الشخصية للعضو فى علاقاته بأعضاء الجماعة، فقد يبدو الشخص مزهواً بنفسه أو يملؤه الشعور بالكبرياء وهذا الشخص لايلاقى إستحسان وتقدير الجماعة. وقد يدعى العضو المعرفة بكل شئ، وقد يكون العضو منافق حيث يظهر خلاف مايبطن. كل هذه الإهتمامات الشخصية لها تأثير فى علاقة العضو بالجماعة.



ان السلطة الرسمية التى يتمتع بها رئيس الجماعة قد تكون أكثر أهمية من الخبرة والكفاءة التى يتمتع بها بعض أعضاء الجماعة



الفصل التاسع

إدارة الصراعات والنزاعات في المنظمات

لقد احتلت النزاعات أو الصراعات في المنظمات المختلفة اهتماماً خاصاً من الكتاب في مجال السلوك التنظيمى في الأونة الأخيرة، وتعتبر النزاعات ظاهرة انسانية تحدث بين الأفراد في المجتمعات المختلفة.

ويمكن تقسيم أنواع النزاعات أو الصراعات إلي:

١- الصراع داخل الفرد نفسه:

ينشأ هذا الصراع نتيجة عدم قدرة الفرد علي تحقيق أهدافه، أو لتعدد الأهداف التي يسعى إليها الفرد، وعدم قدرته علي تحديد أولويات معينة لأهدافه. وقد يرجع الصراع داخل الفرد لتعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد، ويشمل ذلك تداخل المهام والواجبات التي يقوم بها الفرد، أو نتيجة لغموض دور الفرد نتيجة عدم وضوح الواجبات والمسئوليات الخاصة بوظيفة الفرد أو عدم وضوح العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد.

٢- الصراع بين فرد وفرد آخر أو أفراد آخرين:

ينشأ هذا الصراع بين فرد وآخر داخل المجموعة الواحدة، نتيجة اختلاف شخصياتهم ومعتقداتهم أو أهدافهم. ومن أمثلة هذا النوع من الصراع، الصراع بين الرئيس والرؤوس. ويؤدى هذا الصراع إلي نتائج سلبية أهمها عدم وجود روح الفريق الواحد.

٣- الصراع التنظيمى:

وينشأ هذا الصراع علي مستوى المنظمة، مثال حدوث صراع بين الادارات المختلفة كالصراع بين ادارة الحسابات وإدارة المشتريات أو إدارة التسويق وإدارة الانتاج. ومن أشكال هذا الصراع : الصراع بين الاستشاريين والتنفيذى من رجال الإدارة.

وهناك عدة أسباب لحدوث الصراع التنظيمى من أهمها:

- تعارض الأهداف الفرعية للإدارات داخل المنظمة.
- التنافس علي الموارد المحدودة، مثال ذلك اصرار كل إدارة علي الاستحواذ علي نصيب أكبر من الميزانية المالية للمنظمة.
- تداخل العلاقات وعدم التحديد الواضح لاختصاصات كل إدارة.
- اختلاف المفاهيم والقيم للأشخاص داخل الإدارات.

الآثار الإيجابية والسلبية للصراعات:

ليست كل الصراعات تؤدى إلي آثار سلبية، فهناك بعض الجوانب الإيجابية للصراعات داخل المنظمات. ومن أمثلة الآثار الإيجابية للصراعات:

١- تشجع الصراعات علي التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدى ذلك إلي الحلول الإبتكارية الخلاقة.

٢- يشجع الصراع علي إشباع الحاجات النفسية للأفراد، والتقلب علي الاحباط والكبت لدى الأفراد.

٣- يشجع الصراع علي اكتشاف حلول وعلاج لهذا الصراع من خلال دراسة وتحليل أسبابه.

٤- يساعد وجود الصراعات علي أحداث التغيير والتطوير اللازم في المنظمات.

٥- قد ينتج عن الصراعات تحسين الاتصالات بين العاملين في المنظمات المختلفة.

من ناحية أخرى هناك آثار سلبية للصراعات:

(١) قد يؤدى الصراع إلي حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد، بما يؤدى إلي اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضهم البعض.

(٢) قد تؤدى الصراعات إلي انخفاض الانتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الادارة والعاملين.

(٣) عدم الشعور بالرضا لدى الاشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع، ويؤدى ذلك إلي انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.

(٤) يؤدى الصراع إلي إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع.

إدارة الصراع في المنظمة:

هناك اعتراف من كافة المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات علي وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمات في الوقت الحاضر، ولذلك كان الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة هذا الصراع من حيث منع حدوثه وعلاجه في حالة الحدوث.

ومن أهم الطرق التي تساعد علي تفادى حدوث الصراعات:

الاعتراف من جانب الأفراد والإدارة بأن الصراعات يمكن حدوثها نتيجة وجود اختلافات بين الأفراد. وينبغى العمل علي تقبل هذه الصراعات ومناقشتها بصراحة. وكذلك وجود نظام اتصال فعال بين

العاملين في المنظمة بما يحقق التفاهم المشترك، وكذلك توفير ظروف مناسبة تمكن العاملين من التعبير عن آرائهم، ومناقشة الآراء مع الآخرين.

أما في حالة حدوث صراع فعلي في المنظمة فتستطيع إدارة المنظمة التدخل لعلاج الموقف من خلال عدة أساليب أهمها:

١- استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة علي وقف الصراع وقبول حلول معينة. ولكن لا ينصح باستخدام هذه الوسائل لأنها حلول وقتية ولا تعالج الأسباب التي أدت إلي حدوث الصراع.

٢- استخدام أسلوب المهادنة، وذلك عن طريق مواجهة الشدة باللين، وخلق جو من الهدوء، ولكن هذا الحل لا يحقق الهدف وهو حل الصراع بشكل نهائى، حيث تظل الأسباب كامنة.

٣- استخدام الحل الوسط، وذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه، وقد يفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلاً من عدم حل علي الإطلاق.

٤- استخدام وسيط أو طرف ثالث محايد، يملك القدرة والتأثير علي الطرفين للتوفيق بين الطرفين المتصارعين والتوفيق بينهما.

٥- استخدام أسلوب حل المشكلات، وذلك بالدخول في حوار صريح ومباشر بين الطرفين، وذلك من خلال استعراض المشكلة وبدائل الحلول، والتوصل إلي الحل الأمثل وتطبيقه.

من ناحية أخرى يمكن استخدام بعض الأساليب الأخرى بواسطة إدارة المنظمة، ومنها:

١- تحسين نظام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وتوفير المعلومات اللازمة للأفراد، لاتخاذ القرارات المناسبة، وإزالة سوء التفاهم الناتج عن فاعلية الاتصالات.

٢- تطوير وتغيير الهيكل التنظيمى للمنظمة، بما يؤدى إلي تحديد الاختصاصات للإدارات والأفراد، وعدم الازدواجية والتناقض بينها.

٣- اجراء بعض التغييرات السلوكية للأفراد في المنظمة، وكذلك تشجيع الجوانب السلوكية الإيجابية بما يقلل التناقض بين الأفراد.

استقصاء نمط إدارة الصراعات بالمنظمات

إن هذا الاستقصاء الذى بين يديك مصمم لمساعدة الأفراد، سواء كانوا مديرين أم غير مديرين، علي التعرف علي النمط الأساسى والأنماط الثانوية الذى يستخدمها كل واحد منهم في فهم وإدارة الصراعات سواء علي المستوى الشخصى أو الجماعى.

وينقسم هذا الاستقصاء إلي (٤) أربعة وحدات تمثل كل واحدة منها أحد الجوانب المتعلقة بالصراعات البشرية وسياق وقوعها. وتتكون كل وحدة من (٣) ثلاثة مواقف مطلوب منك أن تحدد تصرفك أو رأيك في كل موقف من تلك المواقف وذلك بترتيب (٥) خمسة بدائل نقدمها لك في كل موقف وذلك طبقاً لتمثل أو تعبير كل بديل منها عما تعتقده أو تتصرفه فعلاً في الواقع العملى بحيث تعطى كل موقف رقماً من (١٠) عشرة وفقاً لتمثيل أو تعبير كل منها عن رأيك أو تصرفك الفعلى بغض النظر عن رأيك فيما يجب فعله في هذا الموقف أو ذاك.

ونحن نود أن نركز علي نقطة أساسية في هذا الاستقصاء وهى أنه لا توجد اجابات صحيحة وأخرى غير صحيحة ولكن توجد اجابات تعبر عن رأيك أكثر من غيرها وبالتالى لا يوجد لهذا الاستقصاء " مفتاح حل للاجابات" يحتوى علي الاجابات الصحيحة.

المهم في هذا الاستقصاء هو أن تتوصل أنت إلي معرفة نمطك الاساسى والانماط الثانوية وكيف تتبنى الانماط الأكثر فعالية في مختلف المواقف التي تتعرض فيها للنزاعات والصراعات.

استقصاء نمط إدارة الصراعات

البيـــــــان	الدرجة
☐ الوحدة الأولي: رأيك الشخصي في الصراعات: ١.١ تكلم كثير من العلماء والفلاسفة والقادة عن الصراعات بين بني البشر وكيفية حلها، من فضلك أعط درجة من عشرة لكل رأي من الآراء الواردة أدناه طبقاً لدرجة تعبيره عن رأيك الشخصي فعلا الذي تتبناه في حياتك. أ- إن الحقيقة ليست حكرا علي احد، ومن كان علي استعداد أن يعترف بذلك فانه يستطيع أن يستفيد من الحقائق التي يعرفها الآخرون: فالحكمة ضالة العاقل أينما وجدها التقطها". ب- أن الدهاء لا يقل عن الشجاعة ويجب الاستعداد دائما للدفاع عن أنفسنا ولكن بدون الاساءة للآخرين. ج- أن كسب المعركة لن يكون من نصيب الأقوى ولكن للذى يحب الآخرين "من نازعك الرداء فأعطه الازار". د- العصا السابقة هي العصا الغالبة والنصر من نصيب من يؤمن به قبل المعركة. هـ- كيف تحاول اقناع رجل بالتخلى عن رايه في حين أنه لم يتبناه بالاقناع أصلاً، ما كان قد كان وقضى الأمر".	
٢.١ أن أهم ما يميز الصراعات أن جوانبها النفسية والمشاعر التي تسبقها وتصاحبها وتنجم عنها قد تكون أهم من المسائل الموضوعية محل الخلاف نفسه بين أطراف أي نزاع. ما هي مشاعرك أثناء أي نزاع أو صراع؟ أ- أشعر أن النزاع شيء مهم ومثير للاهتمام لمعرفة مشاعر وأفكار الآخرين وأن همى الأساسى هو عدم ترك الأمور تفلت من الزمام. ب- أشعر أن النزاع هو تحد مثير طالما أن الأمور لا تفلت من زمام التحكم فيها وعادة ما أجد متعة في المناورة ولكنى انزعج عندما يبدأ الطرف الآخر في الغضب أو العنف. ج- أن النزاع شيء خطير وربما أشعر انه مخيف في بعض الأحيان وأنا لا أعتقد أن مناقشة الخلافات بين الناس يمكن أن تمر بسلام، لابد وأن يتضرر احد المتنازعين او كلاهما عاطفياً أو مادياً. د- أننى استمتع بتفريغ الشحنات النفسية والعاطفية لدى التي يتيحها الدخول في النزاعات وخاصة إذا كان الفوز من نصيبي حيث أشعر في بعض الحالات بالرضاء عن نفسي. هـ- أننى عادة أشعر ان اى نزاع شئ محبط لأننى لا يمكننى عمل شئ ذو بال لحل النزاعات وينتهى الأمر بى اما إلي أن أظل أغلى داخل نفسى أو اللامبالاه.	

البيـــــــان	الدرجـة
٢.١ أن النزاعات والصراعات شئ طبيعي ومنتشر في المجتمعات الإنسانية، فما هى في اعتقادك الفوائد التى تجنيها المجتمعات من تلك النزاعات والصراعات. أ- تصفية أجواء التعامل بين البشر ووضع كل إنسان أمام مسئولياته إذا تم علاجها بفعالية، أن النزاعات والصراعات تزيد من قدرة البشر الإبداعية عموماً. ب- أن المجتمعات تصل إلي حلول وسط واتجاهات ترضاها الأغلبية من خلال استبعاد الاتجاهات المتطرفة من خلال إدارة وحل النزاعات والصراعات. ج- أن النزاعات يجب أن يتعلم منها البشر حقيقة أساسية وهي حماقة وعدم جدوى أنانية كل واحد منا وتركيزه علي ذاته هو. أنها يجب أن تؤدى إلي ربط الناس بعضهم ببعض وتمسكهم بتجنب ما يؤدى إلي تفريق بنى الإنسان إلي شيع وفئات متناحرة. د- أن النزاعات يجب أن تؤدى إلي الاعتراف بحقيقة مؤداها أن هناك أجابة واحدة صحيحة وأن التوصل إلي الحق وانتصار أهله يحدث عندما تطرح الاختلافات لتتصارع فيتغلب الحق علي غيره ويتميز الصالح من الطالح. هـ- أعظم فوائد النزاعات والصراعات هي التخلص من الاعذار الواهية التي يتذرع بها البعض وكشف زيف أصحاب الغرور في هذا العالم وتحديد من يقع عليه اللوم فعلاً.	
الوحدة الثانية: الصراع الفردى (بين فرد وفرد) ٢. في بعض العلاقات بين الأفراد يكون أحد الطرفين أقوى بشكل واضح من الطرف الآخر مثل علاقة الوالد بولده والرئيس بمرؤسه عندما تكون أنت الأقوى في مثل هذه العلاقة فأنك تميل إلي التصرف كالتالي: أ- أولاً تحاول التغلب علي الشعور بفقدان الثقة الذى قد يكون موجودا لدى الطرف الأضعف نتيجة عدم توازن القوى والسلطات ومن ثم تحاول معرفة مشاعر الطرف الآخر عن الموضوع محل الخلاف مؤكدا علي أنه لا توجد قرارات لا يمكنك التراجع عنها وأن القرار الذى يضايق الطرف الآخر لا بأس بتطبيقه علي سبيل المحاولة ولكنها يجب أن تكون محاولة جادة من جانب الطرف الآخر. ب- تشجع الطرف الآخر علي التعبير عن نفسه وما يريد ثم تشرح له خطأه فيما يتعلق بالموضوعات والآراء التي يراها ولكنك في أثناء ذلك تعبر عن تقديرك لآرائه ومشاعره. ج- تحاول أن تتذكر مواقف أخرى مشابهة ولكنك كنت أنت الطرف الأضعف فيها وتبدأ بالاقتراب انسانياً من الطرف الآخر متمشياً مع مشاعره ومتعاطفاً معها ومدعماً له ومساندا لها كلما أمكن ذلك. د- تضع الأمور في نصابها ولابد من إملاء رأيك علي أية حال وسيدرك الطرف الآخر حتماً في نهاية المطاف عندما يكون في مكانك صواب رأيك وسداده.	

البيــــــان	الدرجـة
هـ- تحاول عدم اضفاء الصبغة الشخصية علي الخلاف بينكما وتجعل التحاكم إلي القواعد المرعية أو السائدة للفصل في الخلاف، وفي حالة عدم وجود قواعد فأنك توضح رأيك ثم تترك الطرف الآخر يفعل ما يشاء.	
٣.٢ عندما يتخذ شخص نحبه ونحترمه وهو أعلى منك درجة موقفاً و/أو يفعل شيئاً لا يمكنك التغاضي عنه وغير معقول في الوقت نفسه وموقفه يذلك يجعلك تشعر بالغضب والأسى علي ما كان من ذلك الشخص، كيف تتصرف في مثل هذا الموقف؟	
أ- تنبه ذلك الشخص إلي أن هناك اختلاف لا يمكن تجاهله بينكما وتحاول شرح كيف فهمت أنت موقفه أو تصرفه الذى فعله وما شعرت به من جراء ذلك بحيث يمكنكما التفاهم والتوصل إلي قناعات مشتركة حول النزاع.	
ب- تحاول اظهار عدم الاهتمام بشكل مباشر ولكنك تسعى لأشعار ذلك الشخص بأسلوب غير مباشر أنك غير راضى مستخدما الملاحظات البارعة وبعض الفكاهة وربما تسوق مواقف مشابهة للطرف الآخر- بشكل عرضي- لتوصيل مشاعرك له، ولكنك في كافة الحالات تتجنب التصادم والحسم المباشر.	
ج- تحاول عدم إظهار مشاعرك علي أمل أن يدرك الشخص الآخر ما فعله مصححاً خطأه بدون تدخل منك.	
د- تواجه الشخص الآخر بأخطائه موضحاً له بعبارات لا لبس فيها أخطائه التي أرتكبها في حقك.	
ه- تدع الأمور تجرى كما هي وقد تتقوقع علي نفسك وكثيرا ما تعبر عن مشاعرك بالصمت المعبر عن عدم الرضاء أو اللامبالاه.	
٣.٣ الغضب شعور طبيعي عند البشر وكل منا يتعرض له بدرجات مختلفة وأنت عندما تغضب من أحد أصدقائك أو زملائك في العمل فأنك:	
أ- تحاول أولاً فهم مشاعر الغضب لديك وأسبابها وبعد ذلك تخبر زميلك عن غضبك وأسبابه سائلاً أياه عن رأيه منتظرا رد فعله.	
ب- تهدأ نفسك بأن الغضب قد يكون مفيدا طالما أن ذلك لا يسبب ضررا لأحد وتحاول التنفيث عن غضبك في أي شئ آخر غير زميلك ثم تحاول تسوية الأمر معه بروح من الدعابة المرحة أو العتاب المغلف غير المباشر.	
ج- مشاعر الغضب تثير خوفاً في نفسك لأنك لا تعرف العواقب التي قد يؤدى إليها ذاك الغضب، وفي أثناء ذلك تتصرف وكأن شيئاً لم يحدث محاولاً التخلص من مشاعر الغضب التي تتملك والتغاضي عنها.	
د- تنفجر فيمن تسبب في اثارة حنقك منفثاً عن غضبك وبعد ذلك قد تشعر بالندم أو الأسف ولكنك تتوقع أن يتفهم معظم الناس موقفك ويعذرونك.	
ه- يتملكك شعور بالمرارة تجاه زميلك أو صديقك متجنباً أياه لفترة من الوقت حتى تهدأ الأمور من تلقاء نفسها.	

البيـــــــان	الدرجـة
الوحدة الثالثة: معالجة الصراعات داخل جماعة صغيرة من الأفراد: **٣-١ كثيرا ما يختلف الناس حول حقيقة واحدة أو معلومة واحدة، رغم كونها واحـدة لم تتغير وانما اختلفت وجهات نظـر كل فـرد لهـا، وأنـت عندمـا يختلـف رأيـك عـن رأى باقي الجماعة حول موضوع مهم فانك:** **أ- تدرس نقـاط الاتفـاق بينـك وبـين بـاقي أفـراد المجموعـة أولاً ثـم نقـاط الاختـلاف ثانيـاً وحقيقة واسباب مشاعر وتوجهات المجموعة ثالثاً وعندئذ فانك تصر علي البحث عن بدائل اخرى يمكن معها أخذ كل من وجهة نظرك ونظر المجموعة في القرار النهائي.** **ب- تحاول استثارة دواعى العقل والمنطق لـدى المجموعـة وتشجع بعـض أفـراد المجموعـة علي طرح العواطف جانباً محاولاً تكوين أغلبية تتجاوز لوجهة نظرك.** **ج- تتماشى مع رأى المجموعة لتتجنب أعاقة العمل واثارة المشكلات واغضاب الآخرين.** **د- تتمسك برأيك وتستمر في الدفاع عنه في مواجهة الآخرين كلهم محاولاً بحماس جعـل الآخرين يقبلونه وتبذل جهدك في حملهم علي اتخاذ القرار النهائي بناء علي رأيك.** **ه- تتجنـب جـذب الانظـار أو أن رأيـك مختلـف عـن رأى بـاقي الجماعـة محتفظـاً برأيـك لنفسك متجنباً الدخول في المناقشات مـع شعورك بـأنك غـير ملـزم بـالقرار النهـائى الذى سيتم التوصل إليه بناء علي رأى الجماعة وانك لن تدافع عنه أمام الآخرين.** **٣-٢ عندما ينشق أحد أفـراد الجماعـة وتبنـى رأيـاً أو موقفـاً مخالفـاً لـرأى بـاقي أفرادها مصراً علي ذلك رافضاً التراجع عن ذلك فـانك:** **أ- تشرح للمجموعة الأسباب التي أدت بهذا الفرد إلي تبنى وجهة النظر المخالفة تلك لكى يتمكن باقى أفراد المجموعة من فهم اعتراضات ذلك الفرد للتوصل إلي قرار صحيح.** **ب- تتأكد من أن المعارض قد أخذ فرصة مناسبة في عرض وجهة نظـره وإذا مـا تمسكت المجموعة بعـد ذلـك بوجهـة نظرهـا فـانك تحـاول اقنـاع المعـارض بـالنزول علـي رأى الجماعة لكى يتمكن الجميع من التوصل إلي قرار بشأن الموضوع محل الخلاف.** **ج- لأنك تدرك خطورة الخلافات علي فعاليـة المجموعـة ككـل وتماسكها فـانك تشـجعهم وتحثهم علي طـرح الخلافـات جانبـاً ومناقشـة المسـائل المتفـق عليـها الـتي لا تثـير خلافات تعرض المجموعة للانشقاق.** **د- تعلن علي الملأ أن ذلك المعارض يعـوق عمـل الجماعـة أو يجرهـا إلي متاهـات جانبيـة لا داعـي لهـا وتقـترح أن تواصـل المجموعـة عملـها بغـض النظـر عـن الـرأى المخـالف للمحافظة علي الوقت وتحقيق الهدف بالتوصل إلي قرار نهائي.** **هـ- رغم أن رأيك يتفـق مـع رأى الجماعـة إلا أنـك تفضـل عـدم التدخـل في هـذا الخـلاف مؤثـرا الصمت وذلك لأن كل ذى راي مخالف، ومنهم ذلك المعارض، أقـدر علـي الدفـاع عن وجهة نظره بنفسه.**	

الدرجة	البيـــــــــان
	٣.٣ أن كثيراً من النزاعات يمكن تجنبها لو تم علاج المشكلات في حينها عند ظهور أعراضها الأولى، ما الذى تفعله عادة عندما تدرك أن هناك نزاع يلوح في الأفق بالمجموعة التي تنتمى إليها؟
	أ- تنقل لباقي افراد الجماعة انطباعاتك عن الخلاف او النزاع الذى تتوقع حدوثه لكي يتمكن الجميع من الحكم بأنفسهم علي ما إذا كان هناك شقاق يلوح في الأفق أولاً.
	وفي حالة ادراك باقي افراد الجماعة لإمكان وقوع نزاع فأنك تحاول عرض المسائل المتوقع أن تكون محل النزاع وردود الأفعال لأخذ كل منها بعين الاعتبار.
	ب- تحاول عادة تجنب بروز النزاع علي السطح وتسعي لتوجيه النقاش لموضوعات تحظى باتفاق الجميع عليها وإذا لم ينجح ذلك فأنك تحاول التركيز علي وضع القواعد الحاكمة لحل النزاع المتوقع.
	ج- تسعي لنزع فتيل النزاع المرتقب قبل اندلاعه وتبديد جو التوتر المخيم علي المجموعة بالمرح والفكاهة أو أقتراح تناول الشاي والمرطبات ربما أمكن نسيان النزاع بشغل الناس عنه بأشياء أخرى.
	د- تحث الجماعة علي مواصلة العمل للتوصل إلي قرار أولاً لأن ذلك هو المهم وتشعر بأن النزاع، أي نزاع، شئ لا يمكن تجنبه داخل الجماعات وأن افضل حل لذلك هو عدم اضاعة الوقت في تلك الخلافات والمضى قدماً لإنجاز المهمة الموكلة للجماعة.
	هـ- تنأى بنفسك بعيدا عن العاصفة المرتقبة طالما ان ذلك لا يمسك انت شخصيا فأنت تتوقع النزاع بين البشر وأن صاحب كل مشكلة هو أقدر الناس علي حلها.
	الوحدة الرابعة: العلاقات بين الجماعات ومعالجة صراعاتها:
	١.٤ من نختار لتمثيل الجماعة التي تنتمى إليها في التفاوض مع ممثلي جماعة أخرى.
	أ- من يحسن التعبير عن افكار الجماعة ويستطيع تقييمها من وجهة نظر الجماعة الأخرى التي لا ينتمى إليها ولديه القدرة علي حل المشكلات التي تنشأ عن تضارب المصالح وليس مجرد الدفاع عن رأى المجموعة فحسب بغض النظر عن مصالح الطرف الآخر.
	ب- من يستطيع اقامة علاقات صداقة وود ممثلي المجموعة الأخرى مع قدرته علي التوصل إلي اتفاق مع الآخرين يمثل علي الأقل رأى الأغلبية في جماعتنا ولكن بدون اكتساب عداوة عدد كبير من أعضاء الجماعة الأخرى.
	ج- من لديه براعة فائقة في العلاقات والاتصالات الشخصية ولديه القدرة علي تجنب اثارة عداء الآخرين باستخدام أسلوب التعاون وتجربة نواياهم.
	د- من يفهم بدقة موقف وأراء جماعتنا وفي نفس الوقت لديه صلابة في التمسك برأى الجماعة التي يمثلها وقوة اقناع ويتمسك بذلك الرأى في مواجهة الآخرين.
	هـ- من يمكن الاعتماد عليه في تقديم الحجج المؤيدة لوجهة نظرنا بوضوح واقناع ودقة بدون الالتزام بشيء في التفاوض يغير من موقفنا أو يضر بمصالح الجماعة .

البيـــــــان	الدرجـة
٢.٤ في الحالات التي قد ينشأ فيها صراع بين الجماعة التي تنتمي إليها وجماعة أخرى ومن المحتم ادارة هذا الصراع من خلال التفاوض فأنك تميل إلي: أ- ادراك أن تعارض الأفكار والمفاهيم ربما يكون شيئاً صحياً وأنك ستحاول أولاً تحديد الأهداف والمصالح المشتركة بين الجماعتين وكذلك المخاوف والتهديدات التي تشعر بها المجموعة التي تنتمي إليها والمجموعة الأخرى أيضاً باعتبار ان كل ذلك أساس قوى للبحث عن بدائل أخرى تحقق مصالح الطرفين معاً. ب- تحاول مقدماً حث مجموعتك علي تحديد المسائل والمصالح التي لا يمكن التنازل عنها أبداً وتلك التي يمكن التوصل إلي حلول وسط بشأنها في حالة نشوء النزاع واللجوء إلي التفاوض فعلاً. ج- لأنك تدرك خطورة النزاعات وتأثيراتها السلبية علي العلاقات بين الجماعات فأنك ستحاول اقناع افراد مجموعتك باعادة النظر فيما اتخذوه من مواقف لتقليل مخاطر التنازع مع الجماعة الأخرى ولكي يمكن التوصل بسهولة إلي انسجام بين الآراء المختلفة لكل منها. د- تجعل افراد الجماعة يحددون سلفاً المسائل التي ستقاوم الجماعة الأخرى الموافقة عليها وتجهيز الدفوع والردود المدعمة بالأدلة والأرقام والحقائق لدحض حجج الخصوم وذلك لأن النزاع بين الجماعات أمر حتمى فلنكن نحن المنتصرون. هـ- لأنك تعلم جيداً أن علاقة المجموعتين لا غنى لنا عن استمرارها فأنك تقترح اللجوء إلي التحكيم لجهة محايدة لتسوية الخلافات المتوقعة بين الجماعتين بشكل يجعل الطرفين يتعايشان علي الأقل أن لم يكن المحافظة علي العلاقات الطيبة بينهما. ٣.٤ من المألوف في التفاوض بين الجماعات أن يتم التوصل إلي نتائج لا ترضي كل من الطرفين، فما رأيك في أسباب ذلك الفشل: أ- لأن كل طرف يبدأ التفاوض بروح "اما أن تخسر أنت وأما أن أخسر أنا" وهو أمر يحجب رؤية كل طرف لوجهة نظر الطرف الآخر أو الاستفادة من بدائل أخرى تحقق مصالح الطرفين معاً. ب- لأن ممثلي كل جماعة في المفاوضات يفرض عليهم مسبقاً رأى الجماعة بكل نقاطه وتفاصيله بدون مراعاة النقاط والمسائل التي يمكن التوصل لحل وسط بشأنها وهذا يؤدى إلي اختلاط ما يمكن التنازل عنه ولو جزئياً مع الذى لا يمكن التنازل عنه أبداً. ج- لأن ممثلي الجماعات المختلفة يفتقدون روح التعايش السلمي بين الجماعات ولا مانع لديهم من الفوز بأى ثمن ولو علي حساب خير وسعادة الجميع. د- السبب هو ميوعة المواقف وعدم قدرة المفاوضين علي الدفاع عن المواقف التي تعبر عن مصالح الجماعة التي يمثلونها بشكل مقنع مدعم بالأسس التي بنت الجماعة عليها مواقفها. هـ- لأن ممثلي كل جماعة يفتقدون روح المسئولية وهم يفضلون تحقيق مصالحهم الشخصية وتدعيم سلطاتهم وشعبيتهم علي حساب حسم الخلافات بين الجماعتين بأقل قدر ممكن من تعكير صفو المجموع.	

الوحدة الموقف	درجات البدائل في كل موقف				
	البديل (أ)	البديل (ب)	البديل (ج)	البديل (د)	البديل (ه)
الأولي ١-١ ١-٢ ١-٣					
الثانية ٢-١ ٢-٢ ٢-٣					
الثالثة ٣-١ ٣-٢ ٣-٣					
الرابعة ٤-١ ٤-٢ ٤-٣					
المجمـــــــوع					
المجموع المعدل					

الفصل العاشر

الرضـــا الوظيفـــي

يعتبر العنصر البشرى هو الدعامة الرئيسية لنجـــاح المنظمـــات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لابد من زيادة الاهتمام والعمل علي اســتخدامه الاستخدام الفعال. وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجــبر علي العمل بغض النظر عن رضائه أو عدم رضائه عن وظيفته التــي يشغلها، وقد ترتب علي ذلك اهمال العنصر البشـــرى وخاصـــة فــي المنظمات الحكومية، وبالتالى حدث الانخفـــاض الملحــوظ فــي أداء العاملين في الأجهزة الحكومية. ولذلك أصبح من الضرورى البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى رضـــاء العاملين.

□ **مفهوم الرضا الوظيفي:**

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، فيرى البعــض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقــق هذا الاشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الاشــراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين[١] ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا. ويعبر عن الرضا عــن العمل بالمعادلة الآتية:[٢]

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضـــا عــن محتــوى

(١) حامد بدر، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، ١٩٩٣.

(٢) أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، ١٩٩٠

العمل+ الرضا عن فرص الترقي + الرضا عن الاشراف+ الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

ويلاحظ علي الفرض السابق أن الرضا عن العمل يمثل الاشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر اشباعات أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد بالتالي ارتباطه بها.

وهناك تعريف ثالث للرضا الوظيفي، وهو أنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن ادائهم لما تقدمه الوظيفة أو (العمل) لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أو أعمالهم) وعليه فأنه كلما قلت الفجوة بين الاداريين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنشأة.

وهناك تعريف آخر للرضا الوظيفي حيث البعض أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع لحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل.(١)

ويرى سوبر (Super) أن رضا الفرد عن عمله يتوقف علي المدى الذى يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا علي موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب

(١) مصطفي نجيب، ادارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان ، ١٩٩٠

الدور الذى يتمشى مع نموه وخبراته [1]

ويرى هربرت (Herbert) أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق علي مشاعر العاملين تجاه اعمالهم ، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

ب- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم[4]

فارس[3] ، سعود: الرضا الوظيفي في قوة شرطة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، ١٩٨٧.

وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي تحديدا دقيقا، أنه دقيق النظر إلي الرضا الوظيفي علي أنه درجة اشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الاشباع من عوامل متعددة منها، ما يتعلق بيئية العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته، ومتناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.

□ العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت

---

(١) مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان ١٩٩٠.

(٢) ناصر العديلي، الرضا الوظيفي: هامة ميدانية للاتجاهات ومواقف العاملين في الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، الإدارة ، ١٩٨٣.

(3) Super, D.E., Occupational level of Job Stilaction . Journal of Applied Psychology, (111), P. 447, 1939.

وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفى وذلك من قبل الكتاب والباحثين، ومن هنا كان الاختلاف في تعريف الرضا الوظيفي السابق ذكره.

ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي إلي المجموعات التالية:

أولا: مجموعة العوامل الشخصية:

هناك العديد من العوامل الشخصية، والتي ترجع إلي الشخص نفسه، وهذه تم تقسيمها إلي:

(١) عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوي الوظيفي.

وقد دلت الابحاث عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، كلما زاد سن الفرد، كلما زادت درجة رضاه عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي. ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب علي ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

أما عن تأثير مستوى التعليم علي الرضا الوظيفي، فقد توصلت عدة أبحاث إلي أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن الفرد الأقل

تعلما، ويرجع ذلك إلي أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلما.

وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير علي الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الادارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلي من العاملين الأقل في المستوي الاداري.

(٢) عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.

وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، انما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة.

ثانيا: العوامل المرتبطة بظروف العمل:

وهذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، مثال ذلك الضوء والتهوية والرطوبة والأتربة ونظام فترات العمل والراحة.

وهذه العوامل يمكن للإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها خلافا للعوامل الشخصية السابق ذكرها.

ثالثا: العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وامكانات الشخص وميوله. وقد ترتبط بمدى اشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوي الاداري للوظيفة.

رابعا: العوامل المتعلقة بنمط الاشراف أو الادارة:

وتتعلق هذه العوامل بطرق الاشراف والادارة المتبعة، ومدى توافر العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس.

خامسا: العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة:

وهذه تشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة/ نظم الاتصال داخل المنظمة والاجراءات المتبعة في العمل، والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة.

سادسا: العوامل البيئية:

وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد، فهو عضو في أسرة معينة ، ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل، وتشمل أيضا كافة الجوانب الثقافية في المجتمع.

سابعا: العوامل المتعلقة بالامان الوظيفي والأجر وفرص الترقي:

وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار الوظيفة ومقدار الأجر الذى يحصل عليه الموظف ومدى تلبيته للحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذى يؤديه الموظف كذلك تستمر علي هذه العوامل علي الفرص المتاحة للترقي الوظيفي، ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي.

قياس الرضا الوظيفي:

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي، الا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف علي مشاعر العاملين ورضاهم تجاه

العمل. وتقتصر هذه الأساليب عادة علي مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل عن مرعوسيهم.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس.

النوع الأول: هي المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام اساليب قياس معينة، مثل: معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوى، مستوى انتاج الموظف.

النوع الثاني: هي المقاييس التي تعتمد علي جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تستعمل علي مجموعة من الاسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة. ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف لاستخدامها.

□ العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء في المنظمة:

دلت نتائج كثير من الدراسات علي وجود علاقة سببية بين الأداء والرضا الوظيفي، بمعني أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح، وتغير ذلك أن الموظف الراضي عن العمل تزداد درجة حماسه للعمل، ودرجة ولائه وانتمائه للمنظمة، وينعكس ذلك ارتفاع انتاجيته وأدائه.

الباب الرابع

المحددات التنظيمية(الأنظمة السلوكية)

الفصل الحادى عشر
القيادة الإدارية
(Leadership)

مفهوم القيادة الإدارية:[1]

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التى وضعها لها علماء الإدارة، والتى يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصرها ومقومتها.

فالقيادة الإدارية عند «كونتز وادونيل» تعنى: «عملية التأثير التى يقوم بها المدير فى مرؤوسيته لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم فى أداء النشاط التعاونى».

ويعرفها «ففنر وبرسثوس» (Pfiffner & Presthus)[2] بأنها: «نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التى تتجسد فى المدير، والتى تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتى تتجاوز مصالحهم الآنية».

ويعرفها «الن» (L. Allen)[3] بأنها: «النشاط الذى يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال».

ويعرفها «د. عبد الكريم درويش ود. ليلى تكلا»[4] بقولهما: «القدرة التى يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم فى سبيل تحقيق هدف بذاته».

---

(١) تم الاعتماد فى هذا الفصل على:

نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعه والنشر، الرياض، ١٩٨٢، صفحة ٨٩ وما بعدها.

(2) T.pfiffner and R. Presthus, "Public Administration", (The Rolnd Press Co. New York), Fifth, ed., 1976, p: 106.

(3) L. Allen, "The Management Profession". (McGraaww- Hill Book Co- Neww York), 1964, p: 70.

(٤) د. عبد الكريم درويش ود. ليلى تكلا، مرجع سبق ذكره، ١٩٧٢، ص: ٣٨٦.

ومن مجموع هذه التعريفات للقيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود العملية الإدارية، وهذه العناصر هي:

أولاً: عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

ثانياً: ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم.

ثالثا: الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

وسوف نوضح هذه العناصر بشئ من التفصيل فيمايلي:

أولاً: عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه:

تقوم عملية التأثير- التي ترتكز عليها القيادة الإدارية - على ما يستخدمه المدير من وسائل لاقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة.

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد.

ومن أهم هذه الوسائل مايلي:

(أ) قوة التأثير القائمة على الأمانة (Reward power) : حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط... فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديرا لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي ساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.

(ب) قوة التأثير القائمة على الإكراه (Coercive power) : وهى الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عنن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

(ج) قوة التأثبير القائمة على أسس مرجعية (Reference Power) : وهى الوسيلة تعنى أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهه نظرهم (Empathy) مرجعاً أو مدخلاً للتأثير فيهم.

(د) قوة التأثير القائمة على خبرة المدير (Expert power) : فتزداد قدرة المدير على التأثير فى مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحى الخاصة بالنشاط الذى يعمل فيه.

(هـ) قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد (Legitimate power) : وذلك بأن يحاول المدير فى إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم.

أساليب القيادة الإدارية

لما كانت القيادة الإدارية فى جوهرها على التأثير الذى يمارسه القائد فى مرؤوسيه - على نحو مابينا فى الباب الأول-، فإن اختلاف وسّائل التأثير التى يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً فى أساليب القيادة وأنماطها. وقد تركزت الدراسات العديدة التى قام بها علماء الإدارة والنفس والإجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية. وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القادة يتعذر حصرها فى هذا المجال، وأهم هذه التصنيفات:

تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم إلى قادة يعينون من السلطة التنفيذية العليا، وآخرين يتم اختيارهم من بين صفوف الجماعة التى يقودونها لصفات خاصة بهم. وتصنيفهم من ناحية ثانية من حيث اتجاهاتهم وميولهم الإجتماعية: إلى قادة محافظين، وحساسين، وذوى اتجاهات شخصية، وذوى اتجاهات موضوعية. وتصنيفهم من ناحية ثالثة من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد الذين يقودنهم إلى قادة ذوى ميول تحكمية، وآخرين ذوى ميول إنسانية تقوم على الإقتناع..

إن المعيار الرئيسى لتصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته فى ممارسة عملية التأثير فى موظفيه... وما إذا كان يركز كل السلطات فى يده، ويهتم بالإنتاج فقط، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه عن طريق مايسمى بسلطة الجزاء... أو أنه لا يركز كل السلطات فى يده، ويتيح الفرصة لموظفيه لمشاركته فى مهامه، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه على مايسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصحيحة بينه وبينهم أو أنه يترك جميع المسؤوليات للموظفين ويعتمد عليهم كلية فى الإدارة بدون توجيههم أو الإشتراك معهم فى جميع الحلول والقرارات، وقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أساليب هى:

١ – القيادة الأتوقراطية. (Autocratic Leadership)

٢ – القيادة الديمقراطية. (Democratic Leadership)

٣ – القيادة المنطلقة – أو غير الموجهة. (Laissez- Fair Leadership)

وسوف نوضح ذلك باختصار فيمايلى:

١ - القيادة الأتوقراطية[1]:

إن فهم الأسلوب الأتوقراطى للقيادة يقتضى معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وما أخذ عليه من مآخذ على ضوء ماكشفت عنه الدراسات فى مجال التطبيقات العملية من نتائج.

وقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوى الميول الأتوقراطية، تدور فى مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل فى اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجازهم العمل.

إلا أن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القادة من هذا النمط، لا يعنى أن هذه الخصائص تعتبر معياراً يمكن تمييز سلوك القائد الأتوقراطى عن غيره.. ذلك أن استخدام القائد الأتوقراطى لسلطاته أداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأتوقراطى.. فقد أثبتت هذه الدراسات أن سلوك القادة ذوى الميول الأتوقراطية... يتدرج فى شدته بين نقطتين: يمثل إحداهما: السلوك الأتوقراطى المتطرف فى استبداديته، وقد أطلق عليه القيادة الأتوقراطية المتسلطة أو المتحكمة (Coercive or authoritarian autocratic). ويمثل النقطة الثانية: السلوك الأتوقراطى غير المتطرف، وقد أطلق عليه القيادة الأتوقراطى الصالحة أو الخيرة (Benevolent autocratic).

---

(١) إن الأصل اليونانى لكلمة أتوقراطى، (Autocratic) هو الكلمة اليونانية (Autokrates) ومعناها حكم الفرد الواحد... وتعنى كلمة «أتوقراطية» (Autocracy) أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة..

إلا – أننا نرى – أن هذا التصنيف لأنماط السلوك الأتوقراطى لا يعنى أن كل نمط منها منفصل عن الآخر تماماً، وإنما تتداخل بشكل يصعب معه أن نضع حدوداً فاصلة بين كل نمط وآخر، ولذلك فإن هذه الأشكال للقيادة الأتوقراطية تمثل درجات مختلفة للسلوك الأتوقراطى.

٢- القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التى تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة... فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التى تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.. .

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين فى بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات... وهى بالتالى تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطى الوقت والجهد للإضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

مأخذ القيادة الديمقراطية:

إن القول بتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالى، لا يعنى التسليم بأن هذا الأسلوب القيادى يجب أن يقبل بصفة عامة كأفضل أسلوب قيادى فى جميع الحالات وفى جميع المواقف.. ذلك أن الأسلوب القيادى المثالى، هو الذى يتفق مع توقعات وأمانى وخبرات مجموعة معينة من العاملين فى الإدارة، ومع أهدافها، وهو الذى يتصف بالمرونة التى تساعد على تطويع الأسلوب القيادى ليلائم متطلبات وظروف معينة أيضاً... ومن هنا ظهر اتجاه فى الفكر الادارى يرى أن التطبيق العملى قد أثبت عدم واقعية القيادة

الديمقراطية، وأن مبالغتها فى التركيز على الموظفين، يكون فى الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية... ويؤكد القائلون بهذا الاتجاه أن القيادة الناجحة هى القيادة القريبة من الواقع.

ومن أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية - والتى كشفت عنها الدراسات التى تمت فى إطار الاتجاه السابق ذكره - مايلى:

١ - ما يؤخذ على المشاركة - كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية - من أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التى يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية فى حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.. .

٣- القيادة الحرة أو المنطلقة:

إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل فى أداء العمل (Individual centered free- rein).

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتى كشفت عنها الدراسات التطبيقية، الخصائص التالية:

١ - إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التى يرونها ملائمة لإنجاز العمل... .

٢ - إتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة. فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطى مرؤوسيه المزيد من الحرية والإستقلال فى ممارسة أعمالهم.

٣- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح فى الإتصالات ... فالقائد الذى يتبع أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية فى الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التى يلتبس عليهم أمرها... .

تقييم القيادة الحرة:

إن الإتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجدٍ فى التطبيق العملى، لكونه يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة فى العمل، ولأن القائد الذى يتبع هذا الأسلوب يمثل فى نظرهم القائد الذى لا يقود لكونه يلقى مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم... إلا أن اتجاهاً آخر لدى بعض الكتاب يرى أن هذا الأسلوب القيادى له وجود فى التطبيق العملى، وأنه يمكن أن يكون مجدياً فى ظل مواقف وظروف معينة تقتضى تطبيقه.

المداخل المختلفة لقيادة الإدارية

لقد أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم، من أهم ماتعنى به الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها... ولم يكن حل هذه المشكلة يسيرا، نظرا لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية، ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة إلى أخرى، ومن فترة زمنية إلى أخرى، ومن موقف لآخر فى التنظيم الواحد.

وقد أسفرت معظم الجهود التى قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والإجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء، عن حصر هذه المعايير فى مجموعتين أساسيتين:

إحداهما: معايير شخصية؛ تدور حول السمات الشخصية للقائد.
وثانيتهما: معايير موضوعية؛ مرتبطة بالمركز القيادى وعلاقة القائد بالمرؤوسين.
وقد تبلورت هذه الجهود فى ثلاثة مداخل للقيادة، ومنها ظهرت ثلاث نظريات أساسية أطلق عليها نظريات القيادة (Theories of Leadership):

١- المدخل الفردى (Individuaal approach) نظرية السمات (Traits theory).

٢- المدخل الاجتماعى (Socia approach) - نظرية الموقف (Situational theory).

٣- المدخل التوفيقى (Combination approach) - النظرية التفاعلية (Interactional theory).

٤- مدخل المسار والهدف - نظرية المسار والهدف.

وسوف نشرح هذه المداخل باختصار فيمايلى:

١- المدخل الفردى (نظرية السمات)

يعتبر المدخل الفردى من أولى المحاولات التى استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة،ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً فى كل المواقف.

ومن أقدم النظريات التى ظهرت فى إطار المدخل الفردى «نظرية الرجل العظيم» (The great man theory) .... ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية

والقدرات مايمكنهم من أن يكونوا قادة ... ونظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون فى عدد محدود من العائلات، كما أنهم يسهمون فى تحديد شخصية المجتمع وبالتالى فى تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً.. وذهبوا إلى الاعتقاد بأن «القادة يولدون ولا يصنعون» (Leaders are bron, riot made)، وأن السمات القيادية «موروثة وليست مكتسبة» (Inherited rather than ac-quired).. بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً؛ فالملك والأمير والاقطاعى كل هؤلاء يولدون قاده، لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة.

وتعتبر «نظرية السمات» من أولى المحاولات التى ظهرت فى إطار المدخل الفردى لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين... وإذا كانت الدراسات التى أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق فى أوائل هذا القرن، فإنها اتسعت وأصبحت أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية، وخاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية.

المآخذ على نظرية السمات:

تعرضت نظرية السمات للمآخذ التالية:

المأخذ الأول: إن الدراسات والبحوث العديدة التى قام بها أنصار النظرية، والتى تركزت على دراسة العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة، قد فشلت فى أن تجد نمطاً متسقاً للسمات التى تميز القادة (Consistent Pattern of Traits) يمكن تطبيقه بصفة عامة.

المأخذ الثانى: إن الكثير من السمات التى افترض أنصار نظرية السمات أنها سمات لا توجد إلا فى القادة، قد تتوافر فى القادة وغير القادة، مثل

سمات: الذكاء، والقدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة، والطموح، والعدل، وغيرها.. الأمر الذى لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة فى شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً.

المأخذ الثالث: إنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات.

المأخذ الرابع: ونظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التى ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عملياً.. فمن غير الممكن عملياً العثور على الأشخاص الذين توافر فيهن كل هذه السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى فى المجتمعات المتقدمة.

المأخذ الخامس: إن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة؛ بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف فى القيادة.. ذلك أن السمات المطلوب توافرها فى القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادى المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذى يعمل فيه القائد.

ومن هنا أسهمت هذه الجهود فى لفت اهتمام الباحثين إلى أهمية الموقف الاجتماعى كعامل يؤثر فى تحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى ظهور الكثير من الباحثين فى الثلاثينيات والأربعينيات من هذا القرن ، حيث قاموا بدراسات واسعة تستند إلى الاختبارات الموقفية للقيادة، فظهرت نتيجة لمحاولاتهم «نظرية الموقف» التى تعتير من أهم المحاولات الفكرية التى ظهرت - فى إطار المدخل الاجتماعى - لتحديد خصائص القيادة، وكان ظهورها كرد

فعل مباشر لفشل نظرية السمات فى وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

٢- المدخل الإجتماعى (نظرية الموقف)

مفهوم نظرية الموقف:

ويقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادى معين.. ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية فى التنظيم الواحد، والمراحل التى يمر بها التنظيم والمنصب القيادى المطلوب شغله.

* فإختلاف المجتمعات: يؤدى إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة.. مثال ذلك، أن اتفاق - القيم واللغة والمذاهب السياسية - فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، لم يمنع من اختلاف نظرتهما لخصائص القيادة اختلافاً واضحاً. ففى حين تتمتع القيادات غيرر المتخصصة (Generalized) فى مجال الإدارة والسياسة بمكانة مرموقة فى إنجلتزا، نجد أن الخبرة المتخصصة (Professional Expertis) تعتبر من المتطلبات اللازمة للقيادة فى الإدارة الأمريكية، والكثير من القادة برزوا فى مراكزهم القيادية نتيجة تخصصهم وخبراتهم فى مجال عملهم.

* وإختلاف التنظيمات: يؤدى إلى إختلاف السمات القيادية.. فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها فى القيادة العسكرية.

* واختلاف التنظيمات الإدارية فيما بينها: يؤدى أيضاً إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها فى قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هى التى تملى سمات معينة لهؤلاء القادة.

* وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة لقادة الأجهزة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة.

* واختلاف المستويات الوظيفية فى التنظيم الإدارى الواحد: يؤدى إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة فى كل منها. فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، يختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، التى تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا.

ونظرية الموقف بهذا المفهوم تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة، ولأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإدارى، على أساس أن عوامل الموقف،، والمتغيرات المرتبطة به، هى التى تحدد السمات التى يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه.

كما أنها من ناحية أخرى تقدم مفهوماً ديمقراطياً للقيادة، وذلك من خلال عدم حصر القادة فى عدد محدود من الأفراد هم من تتوافر فيهم سمات وقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأى شخص أن يكون قائدا فى بعض المواقف.. كما أن من مظاهر ديمقراطيتها رفضها للمفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وتأكيدها على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب.

الاتجاهات المختلفة فى نظرية الموقف:

سوف نعرض أهم الاتجاهات التى ظهرت لتحديد عناصر الموقف الإدارى ومتطلبات كل عنصر، وكيفية إحداث تغيير فى هذه المتطلبات أو بعضها، أو التكيف مع هذه المتطلبات إذا لم يمكن من الممكن تغييرها.

أولاً: إسهامات «تاننباوم، وسكلر، ومازاريك»[1]:

(Tannenbaum, Weschler, and Massarik)

لخص هؤلاء الباحثون، فلسفة الموقف، من خلال تحليلهم لكيفية إختيار نمط القيادة (How to Choose Leadership pattern?) بالقول: أن هناك ثلاث مجموعات من القوى تهم القائد فى اختياره للنمط القيادى العملى والمرغوب فيه أو النمط القيادى الذى يتلاءم مع متطلبات الموقف الذى يواجهه.. وهذه المجموعات هى:

(أ) القوى الكامنة فى القائد (Forces in the Leader): وأهمها قدرته على تقييم الظروف، وميوله واتجاهاته القيادية، ومدى ثقته بنفسه وبمرؤوسيه.

(ب) القوى الكامنة فى المرؤوسين (Forces in the Subordinates): وأهمها؛ حاجتهم إلى الاستقلال، واستعدادهم لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وعدم دفع المسؤولية إلى الآخرين، وقدرتهم على فهم التوجيهات أو التعليمات الصادرة إليهم، ومدى إحساسهم بأهمية المشكلة التى تواجه قائدهم ومشاركته حلها، وأخيرا درجة إرتباطهم بأهداف المنظمة وفهمهم لهذه الأهداف.

---

(1) Tnnenbaaum, Weschler, and Massarik. op. cit. 1961. pp. 73-77.

فهذه القوى الكامنة فى شخص القائد وفى شخص المرؤوسين، كلما فهمها القائد جيداً كلما كان أقدر على تحديد النمط القيادى الذى يتلاءم مع متطلبات الموقف الذى يواجهه.

(ج) القوى الكامنة فى الموقف: (Forces in the Situation) : وأهم هذه القوى:

١- نمط التنظيم، وفلسفته، والقوى النابعة منه.

٢- مدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف، والتى تحدد بمدى خبرة أفرادها فى العمل، ومدى ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على حل المشاكل التى تواجههم.

٣- طبيعة المشكلة التى خلقت الموقف ودرجة تعقدها، فبقدر ما تكون المشكلة التى تواجه القائد معقدة، بقدر ما يزداد قلقة لإيجاد الحل الملائم لمواجهتها.. وهذا يترتب عليه تحديده لإمكانية تفويض سلطاته لمرؤوسيه لمواجهتها.

٤- الوقت المتاح لإيجاد الحل الملائم للمشكلة، فبالقدر الذى يكون فيه الوقت المتاح للقائد ضيقا لاتخاذ قراره لحلا المشكلة، بقدر ما تبرز أمامه صعوبات فى إشراك مرؤوسيه فى حلها.

ثانيا: إسهامات «روبرت جولبيوسكى»[1]: (Gelembiewski)

يعتبر التحليل الذى قدمه «جولبيوسكى» للمدخل الموقفى (Situational Approach) من أحسن التحليلات التى قدمها كتاب الإدارة لشموله وواقعيته.

---

(1) Golembiewski. "Three Styles of Leadership and Their Uses". op. cit. 1961. pp. 34 - 45.

ويرى «جولمبيوسكى» أن أهم هذه الظروف التى تؤخذ فى الاعتبار فى القيادة مايلى:

(أ) **شخصية المرؤوس**: فالتطبيق العملى يثبت أن هناك موظفين يميلون بطبيعتهم إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل فى ظل قيادة تسلطية، بل إنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا منحوا حرية كبيرة.

(ب) **خصائص العمل**: (Task Characteristics): فالعمل البسيط غير المعقد والذى لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون تناسبه القيادة التسلطية. أما العمل المعقد والذى يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل، ويحتمل أكثر من حل واحد، فتناسبه القيادة الديمقراطية.

(ج) **أدوار العمل**: (Task Roles): ويمكن تقسيم الأدوار التى يقتضى أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات:

١- أدوار خاصة بالقائد، كتحديد الأهداف العامة للتنظيم.

٢- أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها.

٣- أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه: وهى أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما، مثل تغيير مكان الآلات التى استخدمها العمال فعلا لعدة سنوات.

فالمجموعة الأولى من الأدوار تلائمها القيادة التسلطية، والمجموعة الثانية تلائمها القيادة غير الموجهة (أو الحرة)، والمجموعة الثالثة تلائمها القيادة الديمقراطية التى من مرتكزاتها الأساسية المشاركة.

(د) **خصائص جماعة العمل**: (Group Characteristics): فالجماعة العاملة تخلق بنفسها ولنفسها قواعد وأهدافاً، ولذلك فهى تلعب دوراً كبيراً فى نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة.

ثالثاً: **إسهامات «فرد فيدلر»**: (Fred Fiedler)

أسهم «فيدلر» فى تحليل مفهوم الموقف الإدارى من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التى تناولت موضوع القيادة الإدارية، ومن خلال دراساته وأبحاثه التى أجراها وامتدت من عام ١٩٥١ حتى عام ١٩٦٧ . وقد تركزت كل الجهود التى قام بها حول معرفة السمات التى تحدد مدى الصلاحية للقيادة، ومدى تغير هذه السمات واختلافها تبعا لتغير واختلاف الموقف الإدارى، وحول تحديد عناصر الموقف الإدارى التى تؤثر فى ملاءمة أو عدم ملاءمة النمط القيادى للموقف الإدارى المستخدم فيه.

يتفق «فيدلر» مع غيره من الباحثين من أنصار النظرية فى أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف، وفى أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملاءمة النمط القيادى المستخدم فى موقف معين لمتطلبات هذا الموقف.

أما عن الموقف الملائم فيرى «فيدلر» أن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإدارى الذى يمارس القائد ومرؤوسوه عملهما فى إطاره، من خلال تحليل عناصر الموقف التى يرى أنها ثلاثة وهى:

(أ) العلاقة بين القائد وموظفيه (Leader- member relation): وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد، ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته.

(ب) البناء التنظيمى للعمل (Task- Structure) : وهو يوضح إلى أى مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محدداً وواضحاً.

(ج) سلطة القائد التى يعطها منصبه (Position Power) : وهو يعنى أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصاتها ومسؤوليتها من السعة بحيث تمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملاءمة لاستخدام نمط قيادى معين.

رابعا: اسهامات «وليم ريدن» : (W. Reddin)

قدم «ريدن» تحليلاً عميقاً لمفهوم الموقف الإدارى ضمن كتابة «الفاعلية الإدارية» (Managerial Effectiveness) . وركز فى تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة؟ وما هو دور الموقف الإدارى كعامل مؤثر فى تحديد فاعلية الإدارة؟.

ويقول أن الثابت علمياً أن أهم عنصرين للسلوك الإدارى هما: الاهتمام بالعمل (Task- Oriented) ، والاهتمام بالعلاقات مع الموظفين (Relations - Oriented) . إلا أنه ميز بين أربعة أنماط أساسية للقادة:

(أ) القائد الذى يهتم كثيرا بالعمل، وأطلق عليه القائد المتفانى (أى المتفانى فى العمل) (Dedicated) .

(ب) القائد الذى يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه القائد المرتبط (على أساس إهتمامه الكبير بالأفراد) (Related) .

(ج) القائد الذى يهتم كثيراً بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه

القائد المتكامل (على أساس التكامل من حيث الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد بشكل متساو) (Integrated).

(د) القائد الذى لايهتم كثيراً بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه القائد المنعزل (على أساس أنه منعزل عن العمل وعن الأفراد» (Separated)[1].

أن كل نمط من الأنماط الأربعة قد يكون أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملاءمته أو عدم ملاءمته للموقف. فأى نمط منها مستخدماً فى مواقف ملائمة يكون أكثر فاعلية. ومستخدما فى مواقف غير ملائمة يكون أقل فاعلية. ويخرج «ريدن» من هذا التحليل بنتيجة أساسية مؤداها: أن الفاعلية الإدارية للقائد الإدارى تنتج من ملائمة النمط القيادى للموقف الإدارى الذى يستخدم فيه[2].

٣- المدخل التوفيقى (النظرية التفاعلية):

يقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، ونظرية الموقف)، ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل إجتماعى، وإنه لا يكفى للنجاح فى القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادى الكلى ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

ومن أهم النظريات التى ظهرت فى إطار المدخل التوفيقى «النظرية التفاعلية» التى سنعرض لتوضيح مفهومها، وتحليل أهم الاتجاهات لأثارها

(1) Ibid, pp: 11,12.
(2) Ibid, pp: 13,14,39- 49.

ومدى جدواها فى تحديد خصائص القيادة الإدارية. وسيكون ذلك فى ثلاثة مباحث: نخصص الأول: لمفهوم النظرية التفاعلية، والثانى: للإتجاهات المختلفة لأنصارها، والثالث: لتقييمها.

مفهوم النظرية التفاعلية:

تعتبر القيادة - من وجهة نظر هذه النظرية - عملية تفاعل اجتماعى، وتتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هى: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة المقودة. فهى تنظر لنقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعى بين القائد ومرؤوسيه. وتربط النجاح فى القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم.

نخلص مما سبق أن القائد الناجح - فى مفهوم نظرية القيادة التفاعلية - هو الذى يكون قادراً على التفاعل من المجموعة وأحداث التكامل فى سلوك أعضائها أو سلوك معظمها، أخذاً فى اعتباد آمال وقيم أفرادها.

تقييم النظرية التفاعلية:

يتضح من العرض السابق لمفهوم النظرية التفاعلية واتجاهات أنصارها، أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعى بين القائد ومرؤوسيه، كما أنها تربط النجاح فى القيادة بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة العاملة فى موقف معين.. وهى بهذا المفهوم حددت خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة هى القائد ، والموقف، والمرؤوسين.

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاماً إيجابياً فى تحديد خصائص القيادة الإدارية. ويظهر هذا الإسهام على الوجه الآتى:

أولاً: لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كمعيار لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

ثانياً: والنظرية التفاعلية تبدو واقعية فى تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط - من ناحية أخرى - بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

نخلص مما تقدم إلى أن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاماً إيجابياً فى تحديد خصائص القيادة الإدارية، وأن نتائج الدراسات السابقة تفسر لنا مدى صحة مفهوم النظرية فى تحديد خصائص القيادة على أساس الأبعاد الثلاثة: القائد، والموقف، والمرؤوسين: وهذا يؤكد صحة الافتراضات التى تبناها رواد حركة العلاقات الإنسانية من أن العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد وموظفيه تجعله أقدر على علاج مشكلاتهم وتمكنه من التعاون معهم لمواجهة مشاكل العمل، وتمكنه بالتالى من أداء دوره القيادى بنجاح.

إلا أنه على الرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية، ودورها الإيجابى فى تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التى تمت فى مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه معظم الجهود فى الفكر الإدارى الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفاعلية الإدارية.

٤ - مدخل المسار والهدف:

نظرية المسار والهدف لفعالية القيادة:

هذه النظرية قام بتطويرها روبرت هاوس (Robert House)، وقد أطلق على هذا المدخل مصطلح «نظرية المسار والهدف لفعالية القائد» إذ أن أسس هذه النظرية تقوم على أساس نظرية التوقع للدافعية، ويتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات المعروفة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء، والأداء والمكافأة، وقوة جذب الفعل. وكما جاء على لسان هاوس عند وصفه للنظرية.

«تتضمن وظيفة الدافعية للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسون نظير تحقيقهم لأهداف العمل، وتسهيل مهمة الوصول إلى هذه المكافآت بتوضيحها وإزالة الحواجز والمعوقات الموجودة فى الطريق الموصل لها، وإتاحة المزيد من الفرص لاشباع الحاجات الذاتية فى هذا الطريق».

لذلك ينظر إلى المهمة الرئيسية للقائد على أساس أنها تؤثر فى مدركات التوقع وقوة جذب الفعل لدى المرؤوسين، أى إذا تمكن لقائد من مضاعفة مدركات قوة جذب الفعل وزيادة احتمالات التوقع، فسينتج عن ذلك مضاعفة الجهد ومستوى عال من الرضا والأداء من قبل المرؤوسين.

أنماط السلوك القيادى:

بالرغم من أن الأبحاث التى تمت حول نظرية المسار والهدف قد استفادت من الجانبين المتعلقين بالمبادأة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين كنماذج لسلوك القائد، إلا أن الإطار الجديد يشتمل على أربعة جوانب:

١- **السلوك الاجرائى:** ويشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد. ويماثل ذلك الجانب التقليدى المعروف بالمبادأة والتنظيم من حيث إن القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم.

٢- **السلوك المساند:** ويشمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودى ومرض.

٣- **سلوك المشاركة:** ويتميز باامشاركة فى المعلومات والتركيز على المشورة مع المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم فى الوصول إلى قرارات جماعية.

٤- **السلوك الموجه نحو الانجاز:** ويتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتوقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عال والسعى المستمر لتحسين الأداء. عادة ما يطالب القائد بالأداء الجيد إلا أنه فى نفس الوقت يبدى ثقته فى قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.

تشير العديد من الدراسات التى تمت حول نظرية المسار والهدف إلى أنه من الممكن أن تظهر هذه الأساليب الأربعة من قبل نفس القائد فى مواقف مختلفة. وتتعارض هذه النتائج مع مفهوم فيدلر الخاص بأحادية أبعاد سلوك القائد وتشير إلى قدر من المرونة أكثر مما هو موجود فى النموذج الموقفى.

العوامل الموقفية فى نظرية المسار والهدف:

هناك عاملان فى نظرية المسار والهدف يعتبران عاملين موقفين لأنهما يلطفان العلاقة بين أسلوب القائد وسلوك المرؤوسين وهذان العاملان هما خصائص المرؤوسين وخصائص بيئة العمل. تفترض النظرية أن سلوك القائد

سيكون مقبولا لدى المرؤوسين للحد الذى يجعلهم ينظرون إلى هذا السلوك كمصدر مباشر للرضا، أو على أساس أنه ضرورى كمصدر للرضا فى المستقبل.

أولاً: خصائص المرؤوسين:

وهناك خصائص عديدة للمرؤوسين تحدد هذا المفهوم جزئياً، منها:

١ - **القدرة**: تتمثل إحدى الخصائص الرئيسية فى إدراك المرؤوس لقدراته الذاتية، فكلما كانت القدرة المدركة على إنجاز العمل بصورة فعالة كبيرة، قل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه أو السلوك الاجرائى؛ إذ أن مثل هذا السلوك يعتبر غير ضرورى.

٢ - **مركز التحكم**: وهو مدى اعتقاد العامل أنه يتحكم فيما يحدث له. ويطلق على الأشخاص الذى يعتقدون أنهم يتحكمون فى بيئتهم، ويؤمنون بأن ما يحدث لهم ناتج عن تصرفاتهم، مصطلح الجوانبين (Internals)، فيما يسمى الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم لا يتحكمو يما يحدث لهم وأن ما يحدث إنما يحدث بسبب الحظ أو القدر، أو التبريريون (Externals)، وتشير الأبحاث التى تمت حول المسار والهدف إلى أن الجوانبيين يرضون عن القائد المشارك، فيما يقنع التبريريون أكثر بالقائد الذى يتجه نحو إصدار التوجيهات.

٣ - **الحاجات والدوافع**: قد تؤثر الحاجات التى تسيطر على المرؤوس فى سلوك القائد. فمن الممكن أن يقبل الأفراد ذو حاجات الأمن والسلامة مثلا - الأسلوب الاجرائى للقائد، غير أن العاملين من ذوى الانتماء والتقدير قد يتفاعلون بصورة أكثر إيجابية مع القائد المعاون. إضافة إلى ذلك يحتمل أن تتأثر حاجات الاستقلال والمسئولية لدى الفرد بالقائد المشارك بضروة إيجابية

أكثر من تأثيرها بقائد آخر يختلف أسلوبه القيادى عن ذلك الأسلوب.

ثانياً: خصائص بيئة العمل:

تتضمن خصائص بيئة العمل ثلاثة عوامل رئيسية هى:

١- مهام المرؤوسين: تتعلق إحدى أهم خصائص بيئة العمل بطبيعة مهام الفرد. وقد ركز الباحثون، بوجه عام، على ما إذا كانت المهام محددة ومعروفة أو غير واضحة ويكتنف متطلباتها الغموض، وافترضوا بأنه كلما كانت المهام غامضة، زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه أو الاجرائى. أما بالنسبة للمهام المحددة والروتينية، فقد افترضت النظرية أن السلوك الاجرائى غير مناسب؛ لأن التوقعات والمدركات الواضحة قد تم بلوغها من قبل. ومن المحتمل أن يزيد سلوك القائد المعاون أو المشارك من درجة الرضا الخارجى للعامل الذى يؤدى مهام يمكن أن تشبع حاجاته الذاتية.

يمكننا أيضا أن ننظر إلى تأثير المهام بدمج نظرية المسار والهدف مع ما تقدم حول تصميم الوظائف. ويوضح الشكل التالى العلاقات بين قوة حاجة التقدم ومدى الوظيفة (التنوع والاستقلالية والمعلومات المرتدة ووحدة الوظيفة)، وأنماط القيادة الفعالة . ويثبت التطابق بين الفرد والوظيفة، إذ عندما تتطابق حاجات التقدم ونطاق الوظيفة (مثل قوة حاجات التقدم واتساع مدى الوظيفة) - كما عرضنا فى الفصل السادس - تكون هناك درجة عالية من التطابق، وعندما لا تتطابق هذه العناصر (مثل ضعف حاجات التقدم مع اتساع مدى الوظيفة) تضمحل درجة التطابق كثيرا.

النمط القيادى وتاثيرات الأفراد والمهام

الموقف	قيمة الحاجة للتقدم	نطاق الوظيفة	درجة التناسب بين الفرد والوظيفة	النمط القيادى المقترح لتحقيق الفعالية
١	كبيرة	كبير	عالية	الأسلوب المشارك والأسلوب الموجه نحو الانجاز
٢	قليلة	كبير	منخفضة	الأسلوب التوجيهى
٣	كبيرة	محدود	منخفضة	الأسلوب المساعد
٤	قليله	محدود	عالية	الأسلوب التوجيهى والمساعد

ولتوضيح هذه العلاقات، نأخذ الوضع الأول (أى قوة حاجات التقدم مع نطاق الوظيفة). لنفترض - على سبيل المثال - أن محاسبا شابا قد طلب منه أن يعمل فى مشروع يتحدى قدراته لفترة السنة القادمة وحيث أن الوظيفة تناسب مستوى حاجة التقدم (لدى المحاسب)، فان أفضل أسلوب قيادى للمشرف (عليه) هو الأسلوب الميسر، وغير الموجه (أى الأسلوب المشارك الموجه نحو الانجاز)، وبعبارة أخرى يتعين على القائد أن يقدم بعض التوجيه، على أن يكون التوافق بين الفرد والوظيفة هو عامل التأثير الرئيسى.، أما الموقف الثانى، من جهة أخرى، فقد ينطبق على محاسب شاب آخر، كلف بالعمل فى مشروع معقدة لفترة عام، إلا أن حاجة التقدم لديه ضعيفة. وفى موقف كهذا، قد يحتاج المشرف أن يمارس قدرا أكبر من الاشراف (أسلوب توجيهى) ليتمكن مساعدة هذا الشخص طوال فترة المشروع.

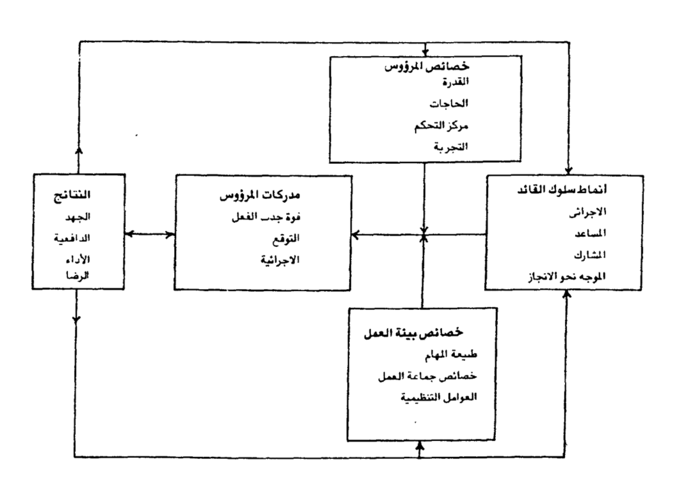
٢- جماعة العمل: قد تؤثر خصائص جماعات العمل أيضا على مدى قبول أسلوب قائد معين. ومن الطرق المستخدمة فى دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادى وسلوك جماعة العمل، إطار تطور الجماعة الذى تم عرضه فى الفصل الثامن. وبالرغم من احتمال تلاؤم أسلوب قيادى معين فى مرحلة معينة (مثل السلوك الاجرائى فى مرحلة التوجه)، إلا أن ذلك لا يعنى أن يهمل القائد أيا من عناصر أسلوبه القيادى الأخرى، لنأخذ على سبيل المثل جماعة من الصيارفة فى أحد البنوك، بلغت مرحلة حل المشكلات الداخلية فى مراحل تطورها. وهنا لا يلزم أن يركز الأسلوب القيادى لمدير الفرع إلى معالجة الصراع فقط عن طريق استخدام الأسلوب المشارك، بل وعلى بتوضيح العلاقات والتوقعات من خلال أسلوب إجرائى للقيادة.

٣- العوامل التنظيمية: يتعلق العامل الأخرى من عوامل بيئة العمل بمسائل مثل مدى يتحكم الأنظمة والاجراءات والسياسات فى أعمال الموظفين، والمواقف الصعبة، أو ظروف الضغط النفسى والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض. فبالنسبة مثلا لأعمال تخريم الكروت فى إدارة لمعالجة البيانات، حيث يتميز العمل بالوضوح بسبب استخدام الماكينات واتباع مواصفات محددة ولوائح ومعايير مقررة، لن يؤدى السلوك الاجرائى إلى توضيح التوقعات، بل قد يؤدى إلى شعور بعدم الرضا لدى المرؤوسين. وكذلك فى جناح للجراحة فى أحد المستشفيات، حيث تؤدى الأعمال على عجل وتحت ضغوط شديدة، قد يكون السلوك الاجرائى ضروريا لانجاز العمل (أى إنقاذ حياة مصاب)، إلا أن السلوك المساعد سيؤدى إلى توفير الدعم الاجتماعى والرضا بالعلاقات بين الأفراد، وأخيرا، نجد فى بيئة عمل يكتنفها الكثير من الغموض، مثل إدارة مركز المراقبة لاحدى رحلات الفضاء

أن أسلوب المشرف على الرحلة يتجه فى بداية الأمر نحو مشاركة المرؤوسين لكى يتوصل إلى الحلول الممكنة للمشكلات المتعلقة بالرحلة، إلا أن المدير سيتحول إلى الأسلوب الاجرائى عندما يتم اتخاذ القرار النهائى.

ويعرض الشكل التالى نظرية المسار والهدف لفعالية القيادة فى اختصار.. ويشير الرسم إلى أن سلوك القائد الذى يتأثر بخصائص المرؤوسين وبيئة العمل، يؤثر فى درجة إدراك قوة جذب الفعل والتوقعات التى يمكن أن تفضى إلى درجة عالية من الدافعية والرضا والأداء.

ملخص لنظرية المسار والهدف للقيادة



الفصل الثانى عشر

الاتصالات فى التنظيم

Communications

إن معظم مشكلاتنا اليوم - ليست فى عالم الأشياء - ولكن فى عالم الأشخاص.

إن أكبر فشل للإنسان - كان وما يزال - هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمه.

إنهـا مشكلـة إتصـال

مقدمة:

إن الإتصالات الفعالة هى حياة أى تنظيم، فبدون إتصالات جيدة يشعر الناس بأنهم وحيدون، ويمكن أن يساء فهم الإرشادات، أو لايتم نقل معلومات هامة، كما يمكن أن تكثر الإشاعات، فالإتصالات عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض فى وحدة متكاملة.

وعلى الرغم من أن كل واحد يعترف بأهمية الاتصالات، إلا أنها أكثر المصادر التى تنتج عنها المشكلات فى التنظيم، نحن نميل عادة إلى أن نسلم بأمر الاتصالات كأنه شئ حتمى، ولذا لانعطيه الإهتمام الذى يستحقه، وقد قيل مرة أن أكبر عدو للاتصالات الفعالة هو الوهم والخداع، وهذا ربما يصف كيف أننا نورط أنفسنا أحياناً فى مشكلات، فنحن نفترض أننا نتفاهم مع الناس ولذا كثيراً ما لانأبه بالتأكيد من صحة ذلك التفاهم، أو أننا نفترض أن الناس يعرفون ماذا يجرى حولهم ولذها فإننا لانأبه بأن نعلمهم بما يجرى.

الحوار التالى جرى بين مدير (محمد على) ومرؤوسه (جمالى حمدى):

محمد على: لقد أطلعت على المشروع الذى أكملته وأعتقد أنك ارتكبت بعض الأخطاء، ولا أظن أن الزبون سيكون مسروراً بذلك.

جمال حمدى: أ، أ.

محمد على: أرجع وصحح الأرقام الخاطئة بعد مراجعتها.

جمال حمدى: حسناً.

محمد على: أطلب مساعدة من قسم المشتريات إذا احتجت لذلك.

جمال حمدى: حسناً.

محمد على: هل هناك أسئلة؟

جمال حمدى: كلا.

محمد على: إذن، إذهب حالاً.

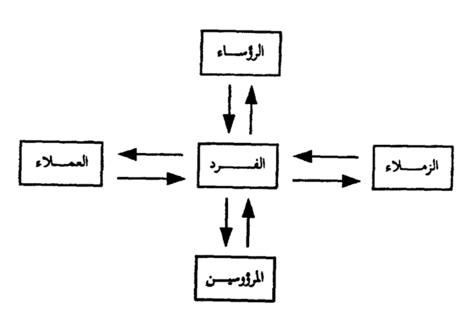
للوهلة الأولى يبدو أن هذا النوع من الاتصالات كان فعالاً، أى أن المدير أعطى إرشادات لمرؤوسه الذى أشار بأنه سينفذ ذلك، لكن هناك أموراً غامضة، فمثلاً نجد أن استجابات سعود العوين ربما تدل على نوع من الإنسحاب خوفاً من نقد مديره له، ربما لايفهم سعود العوين المهمة ولكنه يخشى أن يطلب مساعدة من مديره، أو أن سعود العوين ربما يكون غاضباً لأنه لم يرد العمل الموكل إليه أصلاً، وبغض النظر عما هو صحيح هنا، نجد أن عملية الاتصالات أكثر تعقيداً من مجرد إعطاء إرشادات واضحة فقط.

لكى تكون فعالاً فى مجال الإتصال لايعنى فقط أن تفهم أهميتها، فعملية الإتصالات منذ إرسال الرسالةوحتى يتم فهمها أخيراً، معقدة وتتطلب الإنتباه من جميع المديرين والإداريين، من السهل نسبياً أن نشرح ونبين كيف يمكن تحقيق إتصالات فعالة، ولكن فى التحليل النهائى، ينبغى التدرب للحصول على هذه المهارة، وتعطى التمارين الموجودة فى هذا الفصل فرصة للقيام بتطبيقات عملية لهذه النظرية.

الاتصالات فى المنظمات:

الفرد فى التنظيم فى اتصالات دائمة مع غيره فى المنظمة، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء. أن الاتصال عملية رئيسية ضرورة حيوية فى بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة فى معاملة موظفيها وعمالها ليس كافياً فى

حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافى وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبرارات إتخاذها بما يقطع الطريق على مروجى الشائعات والأخبار الكاذبة التى تعكر صفو علاقات العمل داخل المشروع. ولايخفى ما لذلك من اثار سيئة على معنوية العاملين وبالتالى على انتاجهم. ومن هنا قيل أن الانفصال مدعاة للقطيعة فى العلاقات ولانهيارها، أما الاتصال فهو محييها وداعمها. نظراً لأنه يعمل على توصيل المعلومات والبيانات بين وحدات المشروع مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات والبيانات بين طرفى الاتصال بمعنى أن يفهم المستقبل (أو المتصل به) تماماً ما يقصده المرسل (أو المتصل) وبهذا فقط يتم الاتصال بينهما.



الاتصالات فى المنظمة

مفهوم الاتصال:

الاتصال هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، وذلك عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه. وبرغم بساطة هذا التعريف فإنه يعطينا فكرة واضحة عن

عملية الاتصال بأنها تبادل للمعلومات بين المرسل والمرسل إليه. وهذه المعلومات قد تكون بيانات أو أفكاراً أو أى شئ آخر له علاقة بين المرسل والمرسل إليه.

إن الاتصال يمارسه الإنسان فى حياته يومياً بصفته سلوكاً إنسانياً عادياً يحدث بين فرد وآخر: بين الزوج والزوجة، بين الأب وابنه، بين الأخ وأخيه، بين المدير والموظف، بين العاملين فيما بينهم، بين رجال الإعلام ورجال الأعمال. كما أن هذا الاتصال يكون عادة حول موضوعات إنسانية وفنية، ووسائله متعددة، فهناك الاتصال الشخصى اللفظى، وهناك الرسائل، وهناك الاتصال غير اللفظى أو ما يعرف بـ «لغة الجسم» أو الإشارات.

تعريف الاتصال:

الاتصال باللغة العربية[1]: «اتصل إلى بنى فلان: انتمى وانتسب، ... واتصل الشئ بالشئ: مطاوع وصله به ...».

وكلمة اتصال باللغة الإنجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communare التى تعنى: جعل الشئ عاماً to make common أو تقاسم to share أو نقل to transmit. ويعنى ذلك أن لفظ الاتصال فى اللغة الانجليزية يعنى مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة أو جماعات.

وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) الاتصال بأنه: «أى سلوك يؤدى إلى تبادل المعنى» (merrihue, 1960, p. 16) ويرى مريهيو Merrihue أن الاتصال هو «أى سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل، ويؤدى إلى الاستجابة السلوك المطلوب منه».

أما كيت ديفز Davis. فيعرف الاتصال بأنه «عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر».

ويعتبر شيرى Cherry أن الاتصال هو: «السلوك اللفظى أو المكتوب الذى يستخدمه أحد الأطراف للتأثير فى الطرف الآخر».

ويركز بعض علماء النفس على العمليات العقلية والوجدانية والمعرفية والذهنية الموجودة فى عملية الاتصال. ومن هذه العمليات التقدير والحكم والتفسير والربط والتذكر، حيث يرى عالم النفس سكنر Skinner. أن الاتصال هو: «استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات» ويرى البعض أن الاتصال يعنى «انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال. والاتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوفيق بين أولئك وهؤلاء».

ونود أن نعرف الاتصال بأنه عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وأفكاراً وتستخدم عدة أساليب فى سبيل تحقيق أهداف مرغوبة.

عناصر الإتصال:

من خلال التعريفات التى تحدثنا فيها عن عملية الاتصال، يتضح أن هناك عناصر تتكون منها هذه العملية، وتتمثل هذه العناصر فى: المرسل والرسالة والوسيلة المستخدمة والمستقبل (المرسل إليه). ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالى:

١ - المرسل: هو الشخص الذى يود - أو مجموعة الأشخاص الذين يودون - نقل الرسالة إلى طرف آخر، ولديه مجموعات من المعلومات والأفكار، وهو يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار، وهذا ما يعرف (بالإدراك). كما أنه يتأثر فى ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات

الصلة. ولاشك فى أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه، وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التى تحملها وعملية تفسيره لها.

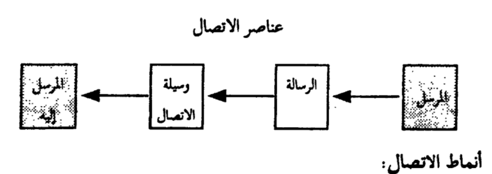
٢- الرسالة: وهى عبارة عن الرموز التى تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل، وهى تأخذ عدة أشكال من الرموز، مثل: الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور، والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والملامسة والمصافحة والهمسات والصوت. ولاشك فى أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه. كما أن سوء الاختيار يقود إلى -- ويسبب - مشكلات عديدة. وعلى المرسل أن يعرف أن صياغة الرموز قد يكون لها معان مختلفة باختلاف الأفراد. كما أن الرسالة تتضمن معانى خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة. وقد تكون هذه المعانى مقصودة من المرسل أو غير مقصودة.

٣- الوسيلة: تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دوراً بارزاً فى فهم الرسالة المرسلة، لذلك على المرسل أن ينتقى ويختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية فى المرسل إليه (المستقبل). كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفهى كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان والتليفون والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات. كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات، والدوريات والتلكس والفاكس واللوائح وأدلة وإجراءات العمل. ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال حسب رسميتها؛ فهناك الوسائل الرسمية وهناك الوسائل غير الرسمية. والوسائل الرسمية هى تلك الوسائل التى تستخدم فى منظمات العمل ويعترف بها الهيكل

التنظيمى للمنظمة، مثل: التقارير والخطابات والأوامر والمنشورات. أما الاتصالات غير الرسمية فهى التى تمارس ولايعترف بها الهيكل التنظيمى للمنظمة، مثل الأحاديث الودية وتبادل الطرائف والنكات وحفلات الشاى والمناقشات فى أثناء فترات الراحة. وجميع هذه الوسائل - سواء منها الرسمية أو غير الرسمية - ضرورية فى عمليات الاتصال الإنسانى فى منظمات العمل.

٤- المرسل إليه (المستقبل): وهو الشخص الذى يستقبل - أو الأشخاص الذين يستقبلون - الرسالة من المرسل، من خلال الحواس المختلفة، مثل: السمع والبصر والشم والذوق واللمس. ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل، وعلى ضوء ذلك يعطى لها تفسيرات ومعانى ودلالات. ولاشك فى أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل رليه تتأثر هى الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية، وينعكس ذلك على تفسيره لمعانى الرسالة وتعامله معها. ويوضح الشكل (٢) نموذج عناصر الاتصال بشكلها المبسط.

عناصر الاتصال



أنماط الاتصال:

قام كل من بافلز وباريت Bavelas and Barrett وليفيت ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها فى صنع القرارات. وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزى أكثر فاعلية فى حل المشكلات المعقدة، كما أظهرت أنماط الاتصالات على النحو التالى:

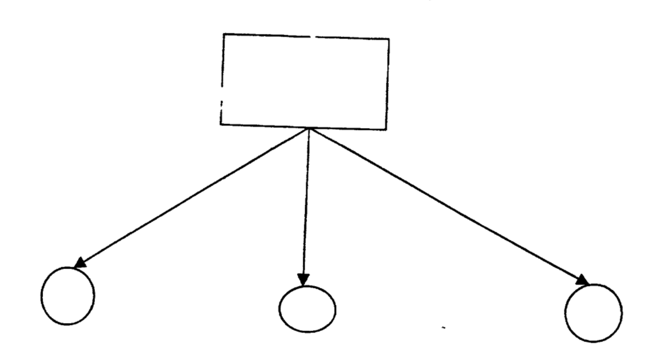
١ - النمط الأول (شكل العجلة): وهذا النمط يتيح لعضو واحد فى المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء الجمعية الآخرين، ولايستطيع أعضاء المجموعة فى هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أى أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط. واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز فى الرئيس أو المدير.

٢ - النمط الثانى (شكل الدائرة): وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أى أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

٣ - النمط الثالث (شكل السلسلة): وفى هذا النمط يكون جميع الأعضاء فى خط واحد، حيث لايستطيع أى منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة. ويلاحظ أن الفرد الذى يقع فى وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكثر فى منصبه الوسطى.

٤ - النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك): فى هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأى فرد فيها؛ بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدى إلى البطء فى عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالى يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

ويوضح الشكل (٣) أنماط شبكات الاتصال.



شبكات الاتصال:

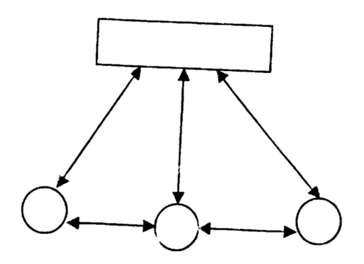
نقصد بشبكة الاتصال «الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة». وهناك أشكال متعددة من هذه الشبكات، أهمها ما يلي:

١ – شبكة الاتصالات الأتوقراطية.

اتصال أتوقراطية

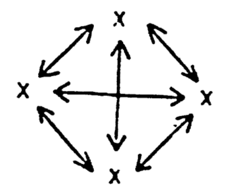
٢- شبكة اتصالات أتوقراطية نسبياً، ويمثلها الشكل التالى:

اتصالات أتوقراطية نسبياً



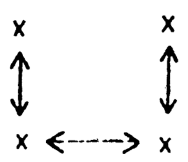
٣- شبكة اتصالات دِيمقراطية، ويمثلها الشكل التالى:

شبكة اتصالات ديمقراطية



٤- شبكة اتصالات ديمقراطية نوعاً ما، ويمثلها الشكل التالى:

شبكة اتصالات ديمقراطية نوعاً ما



فاعلية شبكات الاتصال:

فى مجال فعالية شبكات الاتصال قام كل من بافلاس وباريت Bavelas & Barratt (١٩٦١م) بدراسة حول الموضوع، وقد وجدا أن هناك خمسة أهداف رئيسية، هى:

١- السرعة فى إنجاز العمل.

٢- الدقة فى إنجاز العمل.

٣- التنظيم الداخلى للجماعة.

٤- القيادة داخل الجماعة.

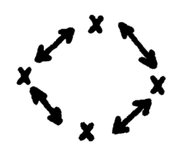
٥- الحالة المعنوية داخل الجماعة.

كما قام الباحثان بدراسة مدى النجاح والفشل فى تحقيق الأهداف المشار إليها فى ثلاث شبكات للاتصال، تتميز جميعها بوجود اتصالات ذات اتجاهين، إلا أنها اختلفت من حيث الشكل التنظيمى الداخلى، بحيث تتدرج من شبكات

ديمقراطية إلى شبكات أقل ديمقراطية، وهى على النحو التالى:

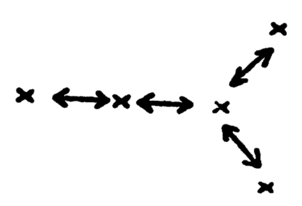
١- شبكة الاتصالات الأولى: وهى شبكة أكثر ديمقراطية، حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعة، فى نفس الوقت الذى تكون فيه هذه الجماعة منظمة فى شكل دائرة؛ أى دون تحديد واضح لمن هو رئيسها. ويوضح الشكل شبكة الاتصالات الأولى.

شبكة الاتصالات الأولى



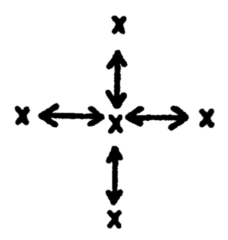
٢- شبكة الاتصالات الثانية: وهى شبكة أقل ديمقراطية، حيث تتيح لثلاثة أفراد الفرصة لكى يتفاعل كل منهم مع فردين آخرين، فى حين تتيح الفرصة للباقين لكى يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط. وفى نفس الوقت فإن الجماعة منظمة فى شكل ثلاثة مستويات توضح من هو رئيس الجماعة. ويوضح الشكل نموذج شبكة الاتصالات الثانية.

شبكة الاتصالات الثانية



٣- شبكة الاتصالات الثالثة: وتعتبر أقل الشبكات ديمقراطية، حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فرد واحد فقط داخل الجماعة، وفي نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل مستويين إداريين يوضحان من هو رئيسها. ويوضح الشكل التالي شبكة الاتصالات الثالثة.

شبكة الاتصالات الثالثة



أهم نتائج الشبكات الثلاث:

بإلقاء نظرة على أهم نتائج هذه الشبكات الثلاث، وعند أخذ: الأهداف المتعلقة بالدقة والسرعة والتنظيم الداخلى والقيادة كمؤشر للعمل الذى يجب إنجازه، والحالة المعنوية كمؤشر للشعور بالرضاء داخل الجماعة، يمكن إجمال هذه النتائج فى:

١- أن شبكات الاتصال الأتوقراطية تؤدى بشكل حتمى إلى الشعور بالاستياء. أما العمل فقد يكون مرضياً أو غير مرض، ويتوقف ذلك على المقدرة الفنية لرئيس الجماعة.

٢- أن شبكات الاتصال الديمقراطية تؤدى بشكل حتمى إلى الشعور بالرضاء لدى الأفراد. أما من حيث إنجاز العمل فإن الأداء عادة ما يكون متوسطاً، وذلك نتيجة لمحاولة التقريب بين الآراء المتعارضة. ويوضح الشكل التالى أهم النتائج الإجمالية لشبكات الاتصال.

أهم نتائج شبكات الاتصال

الأهداف	شبكة الاتصالات الأولى	شبكة الاتصالات الثانية	شبكة الاتصالات الثالثة
السرعة	بطيئة	عالية	عالية
الدقة	قليلة	جيدة	جيدة
التنظيم الداخلى	لايوجد شكل مستقر	يوجد شكل مستقر وتبلور ببطء	يوجد شكل مستقر وتبلور بسرعة
القيادة	لاتوجد	ظاهرة	ظاهرة تماماً
الحالة المعنوية	عالية	منخفضة	منخفضة

المصدر: بافلاس وباريب، ١٩٥١م.

أنواع الاتصالات:

يمكن النظر إلى الاتصالات من حيث أبعادها الرئيسية كاتصالات هابطة وصاعدة وأفقية أو جانبية، كما أنه يمكن النظر إليها كاتصالات رسمية وغير رسمية، وسوف نلقى الضوء على كل نوع منها:

أولاً الاتصالات الرسمية

١ - الاتصالات الهابطة: وهى اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين، وهى اتصالات من أعلى إلى أسفل. وتستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا، وتتمثل فى المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التى تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين، وهى تعتبر العمود الفقرى لكل منظمة. ويوضح الشكل قنوات الاتصال وأثرها فى الهياكل التنظيمية

٢ - الاتصالات الصاعدة: وتهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى، وتأتى مكملة للاتصالات الهابطة، حيث لاتتوافر للعاملين فى جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط، وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى. وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له، إلى أعلى. وهى تساعد بحق الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين أولاً، وأنه تم فهمها واستيعابها ثانياً، وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم فى الاتجاه المرغوب فيه ثالثاً. كما أنها تعطى الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضاء أو عدم الرضاء.

٣ - الاتصالات الأفقية أو الجانبية: وتعنى إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة، مثل: الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة. وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام. ويوضح الشكل الاتصالات الهابطة والاتصالات الصاعدة والاتصالات الأفقية أو الجانبية

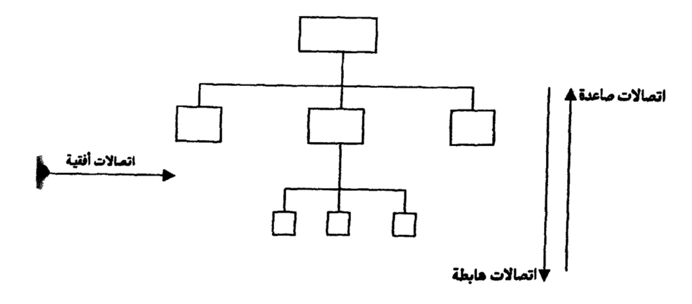
ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

إن الاتصالات فى منظمات العمل لاتقتصر على الاتصالات الرسمية فقط؛ فهناك الاتصالات غير الرسمية، وتعنى بها ذلك النوع من الاتصال الذى لايخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، كما هو الحال فى الاتصالات الرسمية. والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية. وهذه الاتصالات - سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها - تعبر عن رغبة الأفراد فى عدم الانعزال بعضهم فى بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

طرق ووسائل الاتصالات:

للاتصالات عدة طرق، منها الطرق المكتوبة، ومنها الطرق الشفهية.

الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية



أ- طرق الاتصال المكتوبة:

تتمثل هذه الطرق فى:

١ - الأوامر والتعليمات، كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية.

٢- الرسائل الخاصة: مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.

٣- بيان الأجر وهو أسلوب متبع فى بعض المنظمات.

٤- مجلة أو جريدة العامل: وهى تشتمل على أخبار المنظمة ومايجد فيها.

٥- مرجع أو دليل العاملين: وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد فى المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها ونحو ذلك.

٦- الأدلة: وهى نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابتاً، أو قد يكون قابلاً للتعديل والتطوير، وهى تشبه اللوائح.

٧- دليل الجمهور أو المستفيد: وفيه معلومات وافية تفيد الجمهور أو المراجعين والمستفيدين.

٨- التقارير: مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار.

٩- لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.

١٠- صندوق الاقتراحات: وهو عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المنظمة أو من خارجها.

ب- طرق الاتصال الشفهية:

تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر فى عملية الاتصالات الإدارية، وتتمثل فى الوسائل والطرق التالية:

١- إصدار الأوامر والتعليمات.

٢- المقابلات، مثل: مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر فى الشكاوى، مقابلة الإجراءات التأديبية، مقابلة تحليل الوظائف، مقابلة تدنى الخدمة.

٣- نظام الاستشارات للعاملين (كحل المشكلات ونحوها).

٤- الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.

٥- البرامج التدريبية: وهى زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.

٦- المؤتمرات.

٧- الندوات.

٨- الإيضاح والمراجعة (مراجعة وإيضاح الأداء لبعض أقسام الإدارة أو المنظمة).

٩- اللجان، سواء داخل المنظمة أو خارجها.

١٠- الحلقات والزيارات: مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات المرتدة.

وسائل الاتصال غير اللفظى:

يلعب الاتصال غير اللفظى دوراً بارزاً فى تعزيز الاتصال اللفظى. ويتمثل هذا النوع من الاتصال فى حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم. ومن خلال لغة الجسم يتم نقل المعانى بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والإيماءات والانحناءات ووضع الجسم وحركات اليدين، واللمس، وشكل ومظهر الجسم.

معوقات فعالية الاتصال:

لكى يتسنى لجهود الاتصال أن تثمر وتحقق أهدافها يجب أن تمهد لها الإدارة كافة التيسيرات أو التسهيلات التنظيمية التى من شأنها تحقيق فاعلية هذا الاتصال، الأمر الذى يتوقف على درجة خلو عملية الاتصال ذاتها من المعوقات أى الصعوبات والعراقيل التى تؤثر على فاعليته نتيجة تحريف وتشويه المعلومات المنقولة، أو الحد من تأثيرها الإيجابى فى مجالات استخدامها، أو إقامة الحواجز والسدود فى مسار عملها أو تفويت الفرصة على أطرافها من إنجازها على الوجه الأكمل.

وتشكل المعوقات المذكورة أكبر وأهم مشكلة للإدارة الحديثة نظراً لأهمية الاتصال فى العمل الإدارى، ويمكن أن تظهر هذه المعوقات فى أية خطوة من خطوات الاتصال وهى بدايتها وارسالها واستقبالها على النحو التالى:

قد يفشل هؤلاء الذين يملوكون المعلومات من تبليغها إلى الآخرين الذى يحتاجون إليها، كما قد يكون مستقبلوا هذه المعلومات غير مستعدين (أو قادرين) على الاستفادة منها.

ومن دراسة أجريت على ما يزيد على ٧٥٠ من العاملين فى الشركات الأمريكية أمكن تحديد أهم معوقات عملية الاتصال وحصرها فى أنواع ثلاث هى:

١ – معوقات نتيجة الاختلافات الفردية بين هؤلاء العاملين.

٢ – معوقات مصدرها طبيعة التنظيم وأساليب العمل فى المشروع.

٣ – معوقات بسبب نقص الامكانيات والتسهيلات لعملية الاتصال.

وفيما يلى شرح موجز لكل منها:

أولاً: معوقات الاختلافات الفردية:

لاشك أن العاملين كبشر يختلفون فى حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وعقائدهم وتقاليدهم وعاداتهم ووجهات نظرهم واهتماماتهم وطموحهم ومشاكلهم .. إلخ، ونتيجة لذلك يتفاوت بالتالى إدراكهم ووزنهم للأمور بطرق متباينة تتواكب وتتوافق مع آرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

ومن ثم يتوقف تفسير الفرد وفهمه لمضمون الاتصال على طريقة وأسلوب تفكيره وعلى حالته المزاجية والنفسية والمعنوية وعلى توازنه الاجتماعى. فإذا ما أبلغ المشرف مثلاً أحد مرؤوسيه باحتمال حدوث تغييرات فى القسم، فإن معنى هذه المعلومات بالنسبة للمرؤوس سيختلف بإختلاف حاجاته ونوع إدراكه للمواقف من حوله فى جو العمل فقد يفهم من تلك العبارة أمرين هما:

(أ) قرب حدوث ترقيات وأنه مرشح للترقية.

(ب) عدم رضاء رئيسه عن عمله واحتمال نقله إلى عمل آخر وبجانب اختلاف درجة الفهم نتيجة لاختلاف مستوى الإدراك والتصور بين العاملين فقد يحدث سوء الفهم بسبب تفاوتهم فى أنواع الدوافع التى تضبط وتحكم سلوكهم وتصرفاتهم، فهناك ولاشك فرق بين الشعور بالخوف من فقد العمل وعدم الاطمئنان إلى استقراره وبين الشعور بالاطمئنان والثقة.

علاوة على أن الكلمة الواحدة فى مضمون الاتصال يمكن أن تعنى أشياء شتى وأشكالاً مختلفة من المعانى والدلالات بالنسبة للعاملين، الأمر الذى يترتب عليه العديد من التفسيرات والتصورات للأحداث الجارية والمواقف المقبلة وفقاً لاختلافاتهم الفردية وتنوعاتهم الخلقية والطبيعية.

ومن ثم يتعذر تحقيق التوافق التام فى الآراء والأفكار أو وحدة العمل والجهد مما يعوق عملية تحقيق الأهداف. كذلك يعتبر من مصادر سوء فهم مضمون الاتصالات وعدم فاعليتها الاختلاف والتنوع ف يالمستويات الإدارية بين العاملين.

فالعاملون على مستوى إدارى واحد يجدون فرصة الاتصال والتفاهم بينهم أيسر وأسرع وأوضح منها مع عاملين آخرين على مستويات إدارية أخرى، ومن هنا يجب ضماناً لجوة الاتصال وفاعليته العمل على توفر درجة من الثقة المتبادلة بين العاملين-على المستويات الإدارية المختلفة أو بين أطراف الاتصال المختلفة.

وهناك حقيقة أساسية عن عمل.يات الاتصالات وهى أن كمية المعلومات المرسلة من المستويات العليا فى المشروع تتضاءل كلما انتقلنا إلى المستويات الدنيا نتيجة قيام كل مستوى بحجب جانب من تلك المعلومات التى تتعارض ومصالحه، وكذلك الحال بالنسبة لما يصدر من معلومات من المستويات. ونتيجة لهذه الحقيقة ولازدواج عملية الاتصال تلك يمكن تلخيص المواقف فيما يلى:

(أ) افتقار الإدارة العليا إلى المعلومات الكافية والسليمة عن اتجاهات العاملين ومشاكل العمل مما يفقدها القدرة الكاملة على التخطيط والرقابة.

(ب) افتقار الإدارة الإشرافية الدنيا إلى المعلومات الصحيحة والكاملة عن أهدافها وسياسات ونوايا الإدارة العليا، مما يقل من فاعلية جهودها.

ثانياً: معوقات طبيعة التنظيم وأساليب العمل:

تختلف التنظيمات الداخلية وأساليب العمل فى المشروعات الاقتصادية باختلاف أهداف هذه المشروعات وسياساتها وخططها وطبيعة عملها وأحجامها وإمكانياتها المادية والبشرية واتجاهات وكفاءات مستوياتها الإدارية، وحالة العاملين فيها.

ومن أهم الاختلافات التنظيمية والإدارية والبشرية ما يلى:

(أ) مركزية ولامركزية التنظيم:

من حيث المركزية تحرص بعض المشروعات على حصر حق اتخاذ القرارات فى فئة محدودة من الإداريين (مركزية)، بينما يعمد البعض الآخر رلى توسيع قاعدة من يملكون الحق المذكور (لامركزية) أى توزيع سلطة اتخاذ القرار على مراكز التنفيذ.

على أنه لكل من المركزية واللامركزية أثر على عمليات الاتصال. ففى التنظيم المركزى يتعين على العاملين الرجوع إلى فرد معين عند اتخاذ القرار الذى يجب أن يتوفر لديه القدر الكافى من المعلومات الصحيحة عن مراكز التنفيذ المختلفة مما يعرقل سرعة اتخاذ هذا القرار ويحد من فعاليته ومن ثم تتعسر عمليات الاتصال.

بينما فى التنظيم اللامركزى تتيسر عملية الاتصالات نظراً لحصول الشخص المسئول على البيانات اللازمة عن عمله المحدود ومن عدد محدد من مرؤوسيه كما تزيد فاعلية تلك العملية.

(ب) عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم:

فإذا زاد العدد فإن المعلومات الصاعدة من مراكز التنفيذ إلى الإدارة العليا، أو التعليمات والقرارات الهابطة من هذه الإدارات إلى المستويات الأدنى تتعرض للعديد من عمليات التفسير والتأويل والحذف والإضافة المتعددة فى مضمونها مما فقده الكثير من حقيقة معناه ويضعف من تأثيره ويحد من فاعلية الاتصال بوجه عام.

أما إذا قل عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم التى تمر بها المعلومات فإن

هذه المعلومات تنجو إلى حد كبير من أضرار تلك المخاطر علاوة على حصر عمليات الاتصال فى عدد محدود من العاملين مما يزيد من فرص التفاهم المتبادل ويرفع بالتالى من كفاءة وفعالية الاتصال.

(ج) تجانس جماعات العاملين:

إن فاعلية الاتصالات فى نقل المعلومات هبوطاً وصعوداً وأفقياً تزداد بإزدياد مدى ما يتوفر من تجانس بين العاملين داخل التنظيم الذى يشكلون أطراف الاتصال. والمقصود هنا مدى التوافق فى درجة الثقافة والمستوى الاقتصادى والاجتماعى لهؤلاء العاملين، وهو ما يجب أن يأخذه المنظمون والإداريون فى اعتبارهم عند إنشاء وإقامة جهاز الاتصال فى المشروع.

وتتمثل هذه المعوقات بإيجاز فى عدم وضوح الأهداف وفى ضعف السياسات وفى نقص التخطيط، وفى ركاكة وتخلخل التنظيم داخل المشروع، وفى بطء وعدم صحة التعليمات وفى عدم مراعاة الأصول العلمية فى إعداد جهاز الاتصال الفعال. وهذه كلها تشكل أولا وأخيراً مسئوليات الإدارة.

مبادئ الاتصال الجيد:

يعتبر الاتصال عنصراً أساسياً يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو فى الوقت نفسه يعتبر فناً يشكله كل إدارى بطريقته الخاصة وسيبقى الاتصال لوناً فنياً شخصياً يتصف بالذاتية الواضحة. ورغم هذا توجد مبادئ رئيسية للاتصال الجيد يصلح تطبيقها فى جميع الأحوال وبالنسبة لجميع الأشخاص. هذه المبادئ هى الوصايا العشرة للاتصال الجيد كما وصفتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية AMA وهى:

١- التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلاً كافياً كلما زاد وضوحاً وهذه هى الخطوة الأولى نحو الاتصال وغالباً ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ فى الحسبان أهداف واتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال.

٢- تحديد الهدف الحقيقى من الاتصالات:

ذلك بأن تسأل نفسك قبل الاتصال ما الذى تبغى تحقيقه فإذا حددت هدفك النهائى يتعين عليك استخدام اللغة واللهجة المناسبة والمدخل الملائم لتحقيق هدفك المحدد. ولا تحاول تحقيق أكثر من اللازم من كل عملية اتصال حيث أنه كلما قلت الأهداف كلما تركزت عملية الاتصال وزادت احتمالات النجاح.

٣- التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات:

فهناك عوامل أخرى كثيرة تؤثر فى عملية الاتصال ويجب على الإدارى الناجح أن يكون حساساً للظروف التى يتم خلالها الاتصال.

٤- استشارة الآخرين فى تخطيط الاتصال:

يلزم غالباً محاولة الحصول على مساهمة الآخرين فى تخطيط الاتصال أو فى الكشف عن الحقائق التى يرتكز عليها، فمثل هذه الاستشارة قد تجعل اتصالك أكثر فاعلية وموضوعية.

٥- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال:

نبرات صوتك والتعبيرات التى ترسم على وجهك ولوضح عقلك لاستجابة الآخرين لكل هذه العوامل آثار هامة على من تحاول الاتصال بهم.

٦- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شئ له قيمة:

فإن مراعاة وجهة نظر وحاجات الشخص الآخر كثيراً ما تشجع هذا الشخص على الاستجابة لأفكارك وتقبل تعليماتك.

٧- متابعة الاتصالات:

قد تضيع الجهود والاتصالات دون أن يتاح لنا معرفة مقدار نجاحنا فى التعبير عن المعنى والغرض الحقيقى، وما لم تتابع عملية الاتصال فلن يتيسر لك معرفة مدى هذا النجاح.

٨- النظرة المستقبلية فى الاتصالات:

فكما يعد الاتصال لمقابلة احتياجات الظروف الحالية أو لايجب أيضاً أن يخطط الاتصال وفقاً للظروف السابقة لبقاء الترابط أمام من تتصل بهم.

٩- التوازم بين الأفعال والاتصالات.

١٠- إجادة فن الاستماع.

بعض أنواع التعامل بين الأفراد

التعامـل الإيجابـى	التعامـل السلبى
١- إتاحة فرصة النقاش للآخرين.	١- إحتكار المناقشة.
٢- الإصغاء بإهتمام وتفهم الآخرين.	٢- الإعراض عن الإستماع للآخرين بمختلف الصور.
٣- المشاركة الوجدانية للغير.	٣- اللامبالاة أو الشماتة فى الغير أو القذف.
٤- إظهار تعبيرات إيجابية على الوجه.	٤- إظهار تعبيرات سلبية أو ساخرة.
٥- إظهار إشارات وحركات الموافقة.	٥- إظهار إشارات وحركات الاستهجان وما يماثلها.
٦- مجاملة الآخرين بإخلاص.	٦- تحدى الآخرين.
٧- إظهار الإحترام لآراء الآخرين.	٧- السخرية أو التقليل من شأن وآراء الغير.
٨- تقديم إقتراحات بناءة.	٨- تقديم إقتراحات خبيثة أو التشكيك فى جدوى ما يقترح منها.
٩- إظهار تفهم مشاعر الغير.	٩- اللامبالاة بمشاعر الغير.
١٠- التوفيق بين الآراء عند الضرورة.	١٠- تسفيه آراء الآخرين.
١١- التحدث بإيجابية واضحة.	١١- التحدث بسلبية وإستهتار زائدين.
١٢- التحدث بصورة بناءة واضحة.	١٢- التحدث بصورة ناقدة محرجة.
١٣- معاملة الآخرين بنية واضحة.	١٣- معاملة الآخرين بإستعلاء.
١٤- تأخير ردود الأفعال الفورية.	١٤- المقاطعة بإندفاع.
١٥- مشاركة المعلومات والآراء مع الغير.	١٥- حجب المعلومات عن الغير.
١٦- المواجهة البناءة.	١٦- المواجهة الهدامة التى تؤدى للتفرقة وإثارة الحزازات.
١٧- الإستطراد فى مناقشة أى موضوع.	١٧- قطع المناقشة وإثارة مواضيع جانبية.
١٨- إثارة التساؤلات الواضحة والمفيدة.	١٨- إثارة تساؤلات مشككة ومحبطة.
١٩- الإحتفاظ بثقة الآخرين وإكتسابهم.	١٩- خداع الآخرين.
٢٠- الثقة فى الآخرين.	٢٠- التشكك فى الآخرين.

التعامل الإيجابي	التعامل السلبي
٢١- الإهتمام بالإلتزام بالوعود.	٢١- خلف الوعد ونسيانه أو تناسيه.
٢٢- الإستجابة المناسبة لطلبات الآخرين.	٢٢- الشكوك الدائمة.
٢٣- المعاونة وإبداء المشورة بالصورة المناسبة.	٢٣- تصيد الأخطاء.
٢٤- المرونة في النقاش.	٢٤- العناد والإصرار على وجهة نظر معينة بلا منطق.
٢٥- النقد البناء.	٢٥- الإعتراض الدائم.
٢٦- البشاشة.	٢٦- الهزل في غير وقت أو بإستمرار.



من خلال عملية الإتصال يلاحظ أننا نقضي وقتاً طويلاً في عملية الإتصالات، إلا أن نسبة كبيرة من البشر لايتصفون بصفات الإنصات الجيد، ومن بين أسباب ذلك أنهم تتكون لديهم بعض العادات غير الطيبة التي تعوق عملية الإنصات الجيد لديهم، وتستمر معهم طوال حياتهم، إلا إذا أولوها العناية وحاولوا تغييرها بالتدريب الجاد، وفميا يلي قائمة تتضمن البعض من تلك العادات السيئة الخاطئة.

١ - عدم الإهتمام وعدم التركيز بعناية:

يسمح البعض لأنفسهم بالتشتت والقيام بعمل أكثر من شئ في الوقت الواحد (الإنصات والتحدث في الهاتف) أو التفكير في شئ آخر أثناء الإنصات، كذلك أحياناً ما نتعمد عدم الإنصات إلى بعض الأفراد.

٢- التظاهر بمظهر التصنت:

يتعمد البعض التظاهر بمظهر التصنت وهم يفكرون فى شئ آخر، مما يعطى الإنطباع لدى المتحدث أن المستقبل يفهم جيداً ما يقوله.

٣- الإستماع دون الإنصات:

أحياناً يستمع الشخص للبيانات الواردة والمقدمة له، ولكنه لايتعمق فى مفهوم مضمونها أو دلالاتها والذى لايتم بدون الإنصات المتعمق.

٤- الإنصات غير المكتمل:

أحياناً ما ينصت الشخص للحديث حتى الجزء الذى يهمه، ويريد التحدث بشأنه، ثم تتوقف عملية الإنصات عند هذا الحد، حيث يقوم فى عقله بتجريب ما سيقوله وينتظر للفرصة الملائمة لإعلانه.

٥- المقاطعة:

لاينتظر الفرد هنا لتلقى الرسالة كاملة وفهم المعنى الكلى، وإنما يتسرع بالتدخل (وأحياناً بعنف) ويقطع الحديث الدائر.

٦- سماع ما يريد الإنسان سماعه فقط:

هنا يستقبل الإنسان الرسائل بالشكل الذى يريده أن تصله بها، ويرفض إستقبال أى وسائل تتعارض مع رغباته ومفاهيمه.

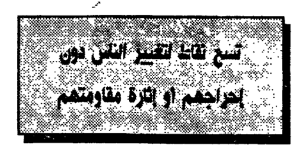
٧- السلوك الدفاعى:

هنا يكون الفرد رأيه مسبقاً عما يتلقاه من بعض الأفراد نتيجة فكرته المسبقة من هؤلاء الأفراد، ودائماً يتوقع هجوم المتحدثين عليه وبالتالى يلجأ إلى ما يعرف بالسلوك الدفاعى.

٨- الإنصات حى النقطة التى تؤهل للإختلاف مع المتحدث:

البعض منا ينصت حتى اللحظة التى يستخلص فيها لنفسه النقاط التى يستطيع منها الإنطلاق مهاجماً للطرف الآخر.

والآن هل تستطيع تحديد اي من هذه العادات لديك.



١- إبدأ بالمديح والتقدير الأمين.

٢- نبه الناس لأخطائهم بطريق غير مباشر.

٣- تكلم عن أخطائهم أنت قبل نقد الشخص الآخر.

٤- سأل أسئلة بدلاً من إعطاء أوامر مباشرة.

٥- إعط الفرصة للشخص الآخر ليحفظ ماء وجهه.

٦- أمدح أدنى ت/حسين وقدر كل نواحى التحسين.

٧- دع للشخص الآخر مستوى أو سمعة طيبة يحاول أن يبلغها.

٨- شجع: .... أجعل الخطأ يبدو قابلاً للتصيح.

٩- أجعل الشخص الآخر سعيداً لأنه ينفذ إقتراحك.

العوامل التى تؤثر فى الاتصال

- مركز الفرد فى التنظيم الهرمى
- الشخصية والإدراك
- القيادة
- شكل التنظيم
- الظروف البيئية التنظيمية
- تدفق المعلومات داخل التنظيم بشكل علنى أو سرى

الفصل الثالث عشر
تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى
للعاملين فى المنشأت

١) مفهوم تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي:

تعددت المصطلحات أو المسميات التي لها علاقة بالموضوع، مثال ذلك: التنمية الوظيفية، التقدم الوظيفي، التطوير الوظيفي، التخطيط الوظيفي، المسار الوظيفي، التخطيط والتوجيه المهني، التخطيط المهني، إدارة التطوير الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، ويركز كل مصطلح من هذه المصطلحات على ناحية معينة من النواحي التي لها علاقة بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي. وسوف نسرد بشكل مختصر أهم التعريفات المتداولة بين الباحثين وكتاب الإدارة.

يعرف (علاقي)[١] التطوير الوظيفي بأنه الطريق الذي يسلكه الموظف، وتساعده الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنشأة.

ويركز هول (Hall)[٢] على تفسير الأفراد للتطوير الوظيفي، فيعرفه بأنه مجموعة متلاحقة من الاتجاهات والسلوك ترتبط مباشرة بتجارب الموظف. ونشاطاته الوظيفة خلال فترة حياته الوظيفية ويسير على منهجه أيضاً بوراك وسميث (Burack and Smith)[٣] حيث يعتقدان أن التطوير الوظيفي هو عملية تحديد الفرد لأهدافه، احتياجاته، قيمه، وظائفه المفضلة، ومقدراته. أما إذا أخذت وجهة نظر إدارة المنشأة في الإعتبار، فإن هذين الكاتبين يعتقدا أن إدارة التطوير الوظيفي هي العملية يتم بموجبها المواءمة بين إعتبارات الفرد ورغباته في التقدمك الوظيفي، وبين احتياجات المنشأة المستقبلية وفرصها في النمو[٤]. كذلك يعرف كاريل وآخرون (Carrell, Kuzmits, and Elbert)[٥] إدارة التطوير الوظيفي بأنها عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية، وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي.

أما عملية تخطيط المسار الوظيفي فيعرفها (ماهر)[٦] بأنها إحدى وظائف إدارة

الموارد البشرية التى تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التى يشغلها، وذلك بغرض أساسى هو تحقيق أهداف المنشأة فى الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد فى الرضا عن العمل. ويرى (زكى)[٧] أن موضوع تخطيط التطور الوظيفى له جانبين هما: التطور الوظيفى على مستوى الفرد ذاته حيث يخطط لحياته الوظيفية على ضوء قيمه وطموحاته وقدراته واتجاهاته، والتطور الوظيفى على مستوى المنشأة حيث تخطط تحركات العاملين بالمنشأة للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية.

ويعرف كيلك (Clueck)[٨] التخطيط المهنى بأنه الخطة التى يحاول الفرد من خلالها أن يحدد إمكانياته وقدراته الحالية فى مهنة ما، وكيفية تنميتها للعمل فى مهنة أخرى مستقبلاً. أما التطور المهنى فيعرفه باركهوس (Barkhous)[٩] بأنه يشمل مجموعة من الوظائف المختلفة التى يستطيع الفرد أن يشغلها إنطلاقاً من أسفل السلم الوظيفى فى المنظمة إلى القمة حتى الوصول إلى سن التقاعد.

ويفرق (رفاعى)[١٠] بين مصطلح تنمية المسار الوظيفى وتخطيط المسار الوظيفى وبين إدارة المسار الوظيفى، حيث يعرف الأول بأنه عبارة عن تخطيط للمسار المهنى للفرد، وتنفيذ تلك الخطط من خلال عمليات التعليم والتدريب والإلتحاق ببعض الوظائف وخبرات العمل. أما الثانى فيعرفه بأنه ذلك الجانب الذى يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه فى تنمية المسار المهنى، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته، للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية، وتخطيط الأنشطة التنموية المناسبة. أما إدارة المسار المهنى، فهو يتعلق بصورة أساسية بالخطط والبرامج التى تضعها المنشأة لتنمية المسار المهنى للعاملين فيها.

من ناحية أخرى يرى ريلات وموى (Rylatt and Moy)[١١] أن التنمية

الوظيفية هى عبارة عن نظام يتكون من مجموعة الإجراءات التى تصمم بهدف ربط أهداف العاملين باحتياجات المنشأة من الموارد البشرية. وأخيراً يركز جوتردج، ليباوتز، وشور (Gutteridge, Leibowitz, and Shore)(١٢) على ممارسات التخطيط والتطوير الوظيفى بالمنشآت، وتأثير التطورات التكنولوجية على هذا النشاط.

يتضح مما سبق تعدد المصطلحات التى تناولت موضوع البحث، ولكن بالرغم من ذلك فهناك إتفاق على أن تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى للعاملين يعنى الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفى متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمنشأة فى نفس الوقت. إن هذه العملية ليست سهلة كما يعتقد البعض، وليست مجرد رغبات وأمانى من جانب الموظف للوصول إلى مراكز تنظيمية محددة، بل لابد من بذل الجهد وتوافر القدرة من جانب الفرد، وتخطيط وتطوير من جانب الإدارة.

إن الفرد الراضى فى العمل هو الذى يجد الطريق مفتوحاً أمامه دون عوائق لتحقيق رغباته وطموحاته، كما أن المنشأة الناجحة هى التى تتيح للعاملين فرصاً لأن يبرزوا مهاراتهم، ويخرجوا مكامن طاقاتهم فى خدمة المنشأة وتحقيق أهدافها. إن عملية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى للأفراد هى عملية مشتركة بين الموظف والإدارة قوامها إدراك الموظف لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المنشأة لحاجتها لطاقات الموظف واستخدامها بما يحقق أهدافها فى الوقت الحاضر والمستقبل.

٢) أهمية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى:

تتضح أهمية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى فى أنه يسعى إلى تحقيق

الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمنشأة فى نفس الوقت، فإذا كان هدف العاملين هو النمو والاستقرار والرضا فى العمل، فإن الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى إنتاجية. وسواء قام الموظف أو المنشأة بالمبادرة فى هذا النشاط، فإن هناك أساس فكرى منطقى لمضاعفة الجهود لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى، ويفترض هذا الأساس النواحى التالية:

- من الأهمية للعاملين أن يخططوا ويطوروا مستقبلهم الوظيفى.
- أن تعلم مهارات التخطيط والتطوير الوظيفى هو جزء أساسى من التنمية الشاملة لإدارة الموارد البشرية فى المنشأة.
- أن التعلم الذاتى وإكتساب المعارف ذاتياً هو الأساس فى النجاح الوظيفى.
- أن العاملين فى حاجة دائمة إلى معلومات تتناسب مع ظروفهم ومراكزهم الوظيفية.
- أن العاملين فى حاجة ماسة إلى تطوير قدرات ومهاراتهم نتيجة للتغيرات التكنولوجية الملاحقة وكذلك الضغوط الاقتصادية.

بالإضافة إلى ذلك، هناك أسباب أخرى لاهتمام المنشأة بصفة خاصة بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى لكافة العاملين لديها، وسوف نسرد أهمها فيما يلى:

- إن إعداد خطط المسارات الوظيفية للعاملين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطوير أمامهم سوف ينعكس على سمعة المنشأة خارجياً ويزيد من جاذبيتها فى استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من خارج المنشأة.
- إن المنشآت التى لاتلقى شأناً للإهتمام بالتخطيط والتطوير الوظيفى. ستواجه

مستقبلاً حالات من التكدس والاختناقات فى الهيكل التنظيمى والوظائف، وقد يؤدى هذا الوضع إلى الجمود الوظيفى فى معظم المستويات التنظيمية، وهذا سينعكس أثره على دافعية الأفراد وإنتاجيتهم فى العمل، وبالتالى على قدرة المنشأة على النمو والاستمرارية (Kertner and Kincki)[١٣].

- إن الاهتمام المتنامى من قبل إدارة المنشأة بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى وإتاحة الفرص للتقدم سيؤدى إلى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة فى العمل، وكلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم كلما زاد ولاءهم وإخلاصهم للمنشأة.

- إن التخطيط والتطوير الوظيفى يساعد العاملين أنفسهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحسين إنتاجيتهم، ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفية بسبب التغيرات التكنولوجية والفنية التى قد تؤثر على أساليب الأداء.

- تساعد برامج تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى فى المنشأة على التعرف على الأفراد الذين تتوافر لديهم مهارات لتولى المراكز القيادية والمهنية، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التى تمكنهم من الوصول إلى هذه المراكز القيادية (Dorio)[١٤].

- إن المنشأة التى تسعى إلى الاهتمام بالتخطيط والتطوير الوظيفى ستكون بلاشك أكثر جاذبية من تلك المنشآت التى لاتعطى أهمية لاهذا الأمر، وستكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بالقوى العاملة الطموحة ذات الكفاءة العالية.

- إن المنشآت التى تخطط لموظفيها مستقبلهم الوظيفى أو تشارك فيه لاتوضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم، وإنما تحدد لهم أيضاً معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم فى المستقبل.

- إن وجود برامج لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى للعاملين يساعد على توفير الأسس التى يمكن الاعتماد عليها فى تطوير مهارات الأفراد وجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثال ذلك التغير فى أساليب وطرق العمل والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة.

- إن إحساس العاملين بأن المنشأة حريصة على تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفى لإشباع طموحاتهم الوظيفية يجعلهم أكثر ارتباطاً بالمنشأة، ويحقق الاستقرار الوظيفى ويقلل من معدل دوران العمل.

- إن اهتمام المنشأة بوضع برامج لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى للعاملين يؤكد حرصها على إتاحة فرص وظيفية متساوية أمام كافة العاملين فى المنشأة دون تفرقة، ويحقق هذا تكافؤ الفرص أمام العاملين.

- يرجع إهتمام المنشأة بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى للعاملين إلى ظروف عدم التأكد التى تواجهها هذه المنشآت نتيجة الظروف التنافسية الشديدة والمتغيرات المحلية والدولية.

- زيادة إنتاجية العاملين إذا عملوا فى الوظائف التى تتفق مع إهتماماتهم واستعداداتهم وتشبع رغباتهم وبالتالى تخفيض تكلفة العمالة بالمنشأة وزيادة قدرتها على المنافسة.

- يساعد على تأكد المنشأة من وجود مرشحين معدين إعداداً جيداً يمكنهم تولى مهام وواجبات الوظائف المرشحين لشغلها بسهولة، فى حالة ترقية أو نقل أى موظف أو التقاعد أو الوفاة أو ترك الخدمة بالمنشأة.

- المساعدة فى إيجار مسار وظيفى موضحاً به البدائل الوظيفية، وبصفة خاصة بالنسبة للوظائف الرئيسية وبإنسجام تتوافق فيه قدرات وطموحات العاملين مع احتياجات المنشأة.

- حفز العاملين عن طريق إطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم فى المنشأة مستقبلاً.

- زيادة فعالية التدريب من خلال إيجاد الصلة بينه وبين رغبات الأفراد الوظيفية، وإتساق ذلك مع خطة التوظيف بالمنشأة.

٣) مداخل تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي:

هناك دور لكل من المنشأة والعاملين فى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى فى المنشأة، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمه وطموحاته وقدراته وإتجاهاته، والمنشأة تدير هذا النشاط، ويقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين وإعداد المسارات الوظيفية لهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ولكن لابد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المنشأة الحالية والمستقبلية من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية.

ولكن لابد من التأكيد على أن تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي يهم الفرد كما يهم المنشأة، وكلاهما يسعى إلى التوافق مع الطرف الآخر. ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التى يمكن معها القول أن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي. وسوف نوضح فيما يلى الدور الذى يقوم الفرد، وكذلك المنشأة فى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي.

أ- دور الفرد فى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي:

إن تحقيق الذات والإنجاز وتحقيق الطموحات هى رغبات تنطلق من الفرد ذاته، وتدفعه إلى مزيد من العمل، ولكن ليس كل فرد لديه الرغبة فى الانجاز والطموح وإثبات الذات، فهناك من يفضل الاسترخاء والقبول بالواقع دون أن يجهد نفسه فى البحث والتطلع إلى موقع أفضل، كذلك الحال بالنسبة للعاملين فى المنشآت البعض منهم لايجتهد فى طلب المناصب الأعلى، أو تنمية وتطور

نفسه للتقدم إلى مركز أفضل مكتفياً بمشاهدة الآخرين وهم يصاعون من أجل الوصول إلى أهدافهم الوظيفية. ومن تأتى أهمية دور المنشآت الناجحة وهو أن تنزع الأول من سباته وأن تحرك فيه الرغبة، وأن تساعد الثانى على تحقيق طموحاته ورغباته.

ولكن قبل أن تقوم المنشأة بهذا الدور تجاه العاملين، يجب على الفرد نفسه أن يبدأ باكتشاف نفسه وقدراته وطموحاته، ونواحي قوته وضعفه، أى بمعنى آخر يجب عليه أن يدير أولاً مستقبله الوظيفى، ثم بعد ذلك يطلب المساعدة من المنشأة وقد يكون هذا عمل رسمى للمديرين تجاه مرءوسيهم.

يرى بيتش (Beach)[١٦] و (رفاعى)[١٧] أن تخطيط المسار الوظيفى لفرد وتنميته هو مسؤولية الفرد ذاته فى المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية تجاه نفسه:

- تقويم الفرد لذاته، إن نقطة البداية فى تخطيط المسار الوظيفى أن يحاول الفرد فهم ذاته ومراجعة نفسه، والإجابة عن التساؤلات التالية: ما هى الامكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حالياً لديه؟ وما هى استعداداته وقيمه واهتماماته؟ وما هى نواحى القوة والضعف فيه؟ وما هى مجالات العمل التى يرغبها ويميل للعمل فيها؟ ويمكن الاستعانة فى الوصول إلى إجابات للتساؤلات السابقة من خلال بعض التدريبات المتوافرة فى الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء فى المنشأة التى يعمل بها.

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة، وتتضمن هذه الخطوات قيام الفرد بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة سواء فى داخل المنشأة التى يعمل بها حالياً، أو فى سوق العمل ككل. أما عن الفرص الوظيفية داخل المنشأة فإنه يمكن حصرها

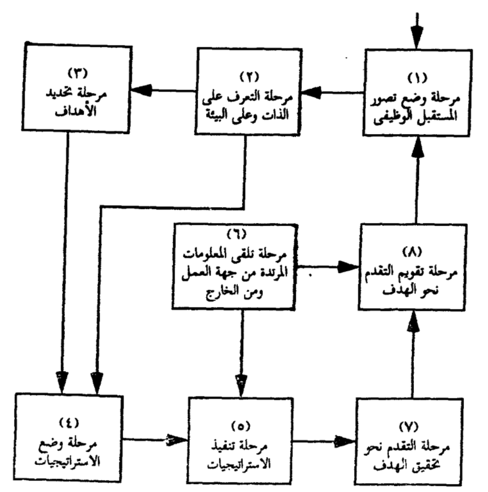
من خلال ما تنشره المنشأة من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، الخرائط التنظيمية، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل. ويجب ملاحظة أن الفرص الوظيفية داخل المنشأة تتأثر بمجموعتين من العوامل هما: إتجاه النشاط الذى تصل فيه المنشأة وسياسات التوظيف المتبعة من إختيار وتعيين وتدريب وترقية وتقييم.

- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية، بعد أن يقوم الفرد بتقويم نواحى القوة والضعف فيه، وتقويم إهتماماته الفردية وقيمه الشخصية. وبعد أن يدرس الفرص الوظيفية داخل أو خارج المنشأة، فإنه يستطيع بعد ذلك أن يحدد بوضوح أهدافه الوظيفية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل. ويجب ملاحظة أن الأهداف التى تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضاً بعض التحديات لإكتساب المهارات والمعارف التى تتلاءم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التى يمكن تحقيقها هى الأهداف التى تتواءم مع قدرات الفرد وإمكانياته الحالية والمتوقعة.
- إعداد الخطط المستقبلية، بعد أن يتم تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك بإعداد الخطط التى يمكن أن تساعده فى تحقيق تلك الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل، ويحدد دور التدريب على رأس العمل، وكذلك البرامج الرسمية فى تحقيق ذلك.
- تنفيذ الخطط، حتى يستطيع الفرد أن يحقق خططه المتعلقة بالأهداف الوظيفية فهو فى حاجة إلى مناخ تنظيمى معاون يشجع على التنمية الوظيفية، وينبغى على إدارة المنشأة أن تحث العاملين على تطوير وتنمية طموحاتهم الوظى فية، كما ينبغى عليها أن تدعم الأنشطة التى تساعد على تحقيق ذلك مثل وضع برامج للتدوير الوظيفى، وتوفير فرص التدريب داخل وخارج المنشأة، الأنشطة التثقيفية والتنمية الذاتية، وإحداث التعديلات الهيكلية التى تساعد على فتح مجالات الترقية أمام العاملين.

ويؤكـد كـريتنر وكنكى (Kreitner and Kinicki)[١٨] عـلـى أن إدارة وتخطيط النمو الوظيفى للفرد عملية مستمرة تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفى، والتعرف على الذات والبيئة المحيطة، وتحديد الأهداف، تنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة، ثم التقدم نحو تحقيق الهدف وأخيراً تقويم مدى تحقيق هذا الهدف. ويقترح الكاتبان النموذج الموضح فى شكل رقم (١).

شكل رقم (١)

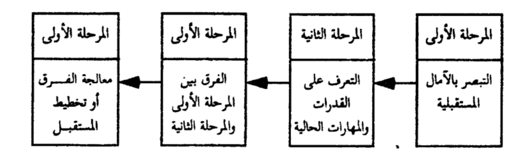
نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفى (على مستوى الفرد)



من ناحية أخرى، يقترح (ماهر)[١٩] نموذجاً آخر لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي الفردى، حيث يشتمل على أربعة مراحل هى: التبصر بالآمال المستقبلية، التعرف على القدرات والمهارات الحالية، الفرق بين المرحلتين السابقتين، معالجة الفرق أو تخطيط المستقبل، ويوضح شكل (٢) هذا النموذج:

شكل رقم (٢)

مراحل تخطيط وتطوير المسار الوظيفى

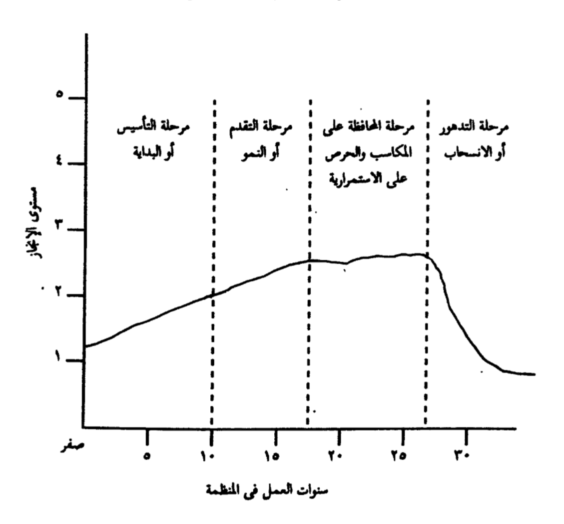


دورة الحياة الوظيفية للعاملين:

فى سياق ما سبق ذكره بخصوص مراحل تخطيط وتطوير الفرد لمستقبله الوظيفى، لاتنتهى مشكلة المستقبل الوظيفى باختيار الفرد وظيفة معينة، حيث يمر الفرد فيما يسمى بدورة الحياة الوظيفية. تشبه هذه الفكرة ما يسمى بدورة السلعة فى مجال التسويق. وتشتمل هذه الدورة على عدة مراحل حددها كل من ارثر وهول ولورنس (Arthur, Hall. and Lawrence)[٢٠] فى أربعة مراحل يوضحها شكل رقم (٣).

شكل رقم (٣)

دورة الحياة الوظيفية للعاملين



ويتضح من الشكل السابق أن كل مرحلة من المراحل الأربعة تمثل نقطة تحول جديدة فى حياة الفرد الوظيفية وعلاقتها باحتمالات مستويات الإنجاز وسوف نرد باختصار هذه المراحل الأربعة:

- مرحلة التأسيس أو البداية:

ويتم فى هذه المرحلة البحث عن عمل والالتحاق به، والإحاطة بطبيعة العمل وظروفه، إختبار الفرد لواقع قدراته وإمكانياته من خلال الممارسة الفعلية للعمل،

وقد تواجه الفرد بعض الصعوبات، وينتابه بعض القلق. وإذا وفق في العمل فإنه يستمر فيه ويحرص على الاستمرار فيه وينتابه الاحساس بالإرتياح والرضا ورلا بحث عن عمل آخر في حالة عدم التوفيق. ويحتاج الموظف لمن يقف إلى جانبه ويوجهه، ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

- مرحلة التقدم:

يتركز إهتمام الموظف في هذه المرحلة على الإنجاز والاستقلالية، وتحقيق الذات، ولذلك تبدو الترقيات ذات مضمون، والحرية في إتخاذ القرارات أو المزيد من السلطات من أهم احتياجات وتوقعات الموظف في هذه المرحلة.

- مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الاستمرارية:

في هذه المرحلة تتقلص توقعات الموظف عن ذي قبل، إذ أن مايهم الموظف في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب وليس الحصول على مزيد منها، وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل تقريباً إلى أقصى طموحاته، وتتجلى إبداعاته، حيث يكون قد أرضى كل إشباعاته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية، ولكن مع ذلك فإن الموظف سيسعى في هذه المرحلة إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين.

ويعتقد نير (Near)[٢١] أن هناك إحتمال لظهور ما يسمى «بأزمة منتصف العمر» في هذه المرحلة، فحينما لايتمكن الموظف من تحقيق إشباعاته من الوظيفة أو حينما يكون غير راضي عن وظيفته ومشواره الوظيفي يبدو قلقاً، وتتراكم عليه الأزمات النفسية والصحية. وقد يكون من نتائج هذه الأزمة تدهور صحته وعدم رغبته في تحقيق تقدم آخر. وتبدأ إنتاجيته في الانخفاض، ويفقد من ثم تأييد رؤسائه، وهذا ما يضاعف من مشكلاته، وينعكس مرة أخرى على أدائه.

- **مرحلة التدهور أو الإنسحاب:**

وهى مرحلة الاستعداد للتقاعد، ويخطط الموظف للاعتزال من الخدمة، ويكيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية، ويعد نفسه لأدوار أكثر فعالية فى الأسرة وبين الأصدقاء والحياة الاجتماعية العامة مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادى الاجتماعية.

ويوضح الجدول رقم (١) هذه المراحل الأربعة بصورة أكثر تفصيلاً من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والحاجات الأساسية التى يسعى الموظف إلى إشباعها (Gibson, Ivancevich, and Donnely)[٢٢].

جدول رقم (١)

مراحل تكوين المسار الوظيفى وعلاقتها بالنشاطات الوظيفية والمتطلبات النفسية واحتياجات الموظف

المراحل / الخصائص	مراحـــــل المسار الوظيفى			
	مرحلة التأسيس من سن ١٨ - ٢٤	مرحلة التقدم من سن ٢٥ - ٣٩	مرحلة حفظ المكاسب من سن ٤٠ - ٥٤	مرحلة الانسحاب من سن ٥٥ -
النشاطات الوظيفية	الحرص على إكتساب المزيد من المعرفة والمهارة فى العمل. الاستعداد لقبول التوجيهات	الاعتماد على الذات فى تطوير العمل وتحسين القدرات.	يقوم بتكوين جيل ثانى من المساعدين.	يشارك الآخرين تجاربه.
المتطلبات النفسية	الاعتماد على الآخرين فى الحصول على المنافع.	الاعتماد على الذات فى الحصول على المنافع.	الاعتماد على الآخرين فى إشباع الاحتياجات.	لعب أدوار خارج مكان العمل.
أهم الاحتياجات	الأمن الوظيفى	الانجاز والاستقلالية	احترام النفس	تأكيد الذات

وينبغي القول هنا إلى أن هذه المراحل الأربعة لاتتساوى فى عدد
كما أنها لاتتشابه فى جميع الوظائف أو الأشخاص. ويعود الإختلاف إلى تعدد نوعية الوظائف ونوعية الأفراد فى المنشآت.

ب- دور المنشأة فى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى للعاملين:

نأتى الآن إلى دور المنظمة الذى لاينفصل عن دور الموظف فى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى، وبالرغم من أنها مسؤولية مشتركة بين الطرفين، إلا أن هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة يحددها أبلن (Aplin)[٢٣] فيما يلى:

- توفير وظائف ديناميكية مسؤوليات متعددة ومتغيرة.
- توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لوظائف أعلى فى السلم الوظيفى.
- التقويم الدورى والمستمر لأداء الفرد للتعرف على إمكانية مدى قدرته على النمو والتطور، ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر فى العمل.
- التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب والملائم فى النمط السلوكى الذى يؤهله للتقدم للأمام فى المنشأة.
- تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفى.

ويؤكد شوارتز (Schwartz)[٢٤] على أن أهم عامل أو عنصر فى تلك المسؤولية المشتركة هو عامل التوافق والذى يشير إلى التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجات المنشأة. ويتم التوافق من خلال اعتراف المنظمة بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفياً. كما يتم التوافق بين الطرفين استناداً إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل:

- المهارات والخبرة المختلفة.

- الإدراك الذاتى.

- النمط السلوكى.

وبين العوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة مثل:

- خصائص ومتطلبات العمل.

- ترك مجال للمبادأة والتجديد.

- طبيعة الإشراف.

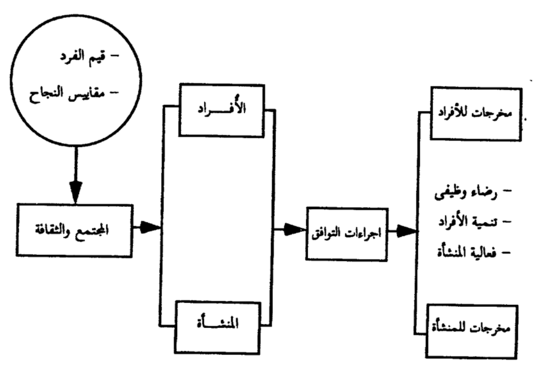
- نظام المرتبات والمكافآت.

ويستمر الفرد فى العمل وفى التخطيط لتنمية ذاته وظيفياً إذا تم حدوث التوافق المطلوب وفى حالة عدم تحققه يبدأ الفرد فى البحث عن وظيفة أخرى فى منشأة أخرى. ولحدوث التوافق الأمثل يجب أن يتوافر تفاهم مشترك بين الطرفين - الفرد والمنظمة - على احتياجات كل منهما. وقد يعنى أحياناً عدم التوافق أن تفقد المنشأة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتى يمكن أن تكون أفضل ما تمتلك المنشأة. لذا يجب على المنشأة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنياً للعاملين بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال إعادة النظر فيما يسمى بالمسار الوظيفى.

وقد أوضح كل من كاسيو وعواد (Cascio and AWad)[٢٥] ضرورةالتفاعل بين الأفراد والمنشأة عند القيام بأنشطة تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنشأة، ويتضح ذلك من الشكل التالى:

شكل رقم (٤)

التفاعل بين الأفراد والمنشأة والتوافق بين مخرجاتهم



والتساؤل الهام الذى يواجهنا عند تحديد دور المنشأة فى التخطيط والتطوير الوظيفى للعاملين هو: كيف تتعرف المنشأة على الكفاءات البشرية الطموحة لتخطيط وتطور مستقبلهم الوظيفى؟

يجيب دريو (Ďorio)[٢٦] عن هذا التساؤل، ويقدم بعض المقترحات أهمها إعداد جلسات الإرشاد والتوجيه للعاملين. وتعقد هذه الجلسات داخل المنشأة بين الموظفين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الموارد البشرية، أو الاستعانة بمستشارين من الخارج، إن الهدف من هذه اللقاءات هو اكتشاف المواهب والموظفين الناشطين والطموحين فى مستقبل أفضل. وتتم هذه الجلسات وفق الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى**: الأعداد، يقوم الموظف، والموجه كل على حدة بتقويم

الفرص المتاحة للنمو الوظيفى فى المنظمـة استناداً على ما يتوفر من معلومات عن:

- الفرص الوظيفية المتاحة فى المنظمة حالياً ومستقبلاً.
- التطور التاريخى لأداء الموظف وأداؤه فى الوظيفة التى يشغلها حالياً.
- المهارات الوظيفية للموظف.
- مستواه التعليمى والبرامج التدريبية التى إلتحق بها.
- الصفات الشخصية مثل: القدرات الإدارية والتنظيمية، القدرة على الانجاز فى الوقت المحدد، التعاون مع الآخرين.
- الأهداف والطموحات الوظيفية المستقبلية.

- **الخطوة الثانية**: المقارنة، يقوم الموظف والموجه مجتمعين بمقارنة المعلومات وتقويمها، ثم الوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة مستقبلاً.

- **الخطوة الثالثة**: التخطيط للتطوير الوظيفى، يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التى يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفى الذى اختاره. وتشمل هذه الخطة الجوانب التالية:

- المهارات الجديدة التى يتطلب من الموظف اكتسابها.
- التعليم أو التدريب المطلوب إضافته إلى المستوى الحالى للموظف.
- المناصب الوظيفية التى يجب أن يشغلها الموظف قبل الوصول إلى الهدف الوظيفى المخطط له.
- الجدول الزمنى التقريبى للوصول إلى الهدف.
- الخطوة الرابعة: التنفيذ، يقوم الموظف وبمساعدة المنشأة باتخاذ الخطوات التنفيذية التالية:

- الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم التى تتوافق مع المسار الوظيفى الذى تم الاتفاق عليه.

- التدوير الوظيفى. أى الانتقال بين وظائف مختلفة بهدف التعرف على المزيد من المسؤوليات والمهام، تمهيداً للوصول للهدف، فمثلاً إذا كان الهدف هو الوصول إلى وظيفة مدير عام مصنع فإن الموظف لابد وأن يعمل لبعض الوقت فى كل من إدارات، الإنتاج، والتسويق.

- إضافة مسؤوليات جديدة إلى وظيفته الحالية.

- **الخطوة الخامسة**: المتابعة والتسجيل. يتم فى هذه المرحلة متابعة الموظف من خلال رئيسه حيث يقوم الرئيس بعقد اجتماعات دورية مع الموظف للتعرف على مدى تقدمه فى مساره الوظيفى من أجل إزالة العقبات، أو تعديل هذا المسار إذا لزم الأمر. ثم حفظ وتسجيل المعلومات عن المسار الوظيفى ومدى تقديم الموظف فى هذا المسار فى ملفه، أو فى مخزون المهارات، مع ملاحظة تحديث المعلومات بانتظام.

ويطلق (رفاعى)(٢٧) مصطلح إدارة المسار الوظيفى على الدور التى تقوم بها المنشأة فى مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى للعاملين، ويشتمل هذا الدور على الأنشطة التالية:

- تحقيق التنسيق والتكامل بين نشاط تخطيط وتطوير المسار الوظيفى وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى فى المنشأة وبصفة خاصة نشاط تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمنشأة، فلايمكن عملياً القيام بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى للعاملين إذا كانت المنشأة لاتهتم إهتماماً كافياً بتخطيط القوى العاملة، ذ لك أن خطة القوى العاملة تبين الوضع الراهن للموارد البشرية بالمنشأة من حيث: أنواع الوظائف وعدد الـ املين فى كل منها، توزيعهم فى

الإدارات المختلفة، فئات أعمارهم ومستويات تأهيلهم وقدراتهم ومهاراتهم، كما تبين أيضاً الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية مستقبلاً، ثم البرامج العملية اللازمة لسد الفجوة بين العرض والطلب، وإلى أى مدى سيتم الاعتماد داخلياً على سد هذه الفجوة، وما هى برامج النقل والترقية والتدريب اللازمة لتحقيق ذلك، وبطبيعة الحال، يتضح أن مرحلة وضع البرامج العملية لسد الفجوة بين العرض والطلب على الموارد البشرية هى التى سيتم خلالها التنسيق والتكامل بين عملية تخطيط القوى العاملة وتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى.

- تصميم مسارات الترقى لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية، إذ يجب أن تتضمن كل مجموعة وظيفة مسارات واضحة للترقى وتتيح لشاغلى كل مجموعة فرص مناسبة للتقدم. مجموعة وظائف البيع مثلاً (مندوب بيع، مشرف مبيعات، مسؤول مبيعات، مدير مبيعات، مدير تسويق) ومجموعة وظائف المحاسبين يمكن أن تتضمن مثلاً (محاسب ب، محاسب أ، مراجع، رئيس حسابات ...). وهكذا بحيث يراعى أن تشمل الوظيفة الأعلى بعض المهارات والمسؤوليات الإضافية عن الوظيفة التى قبلها، وتصميم المسارات الوظيفية بهذا الشكل فضلاً عما يتيحه من فرص التقدم فهو يساعد على تحسين مراكز الأفراد المادية والأدبية.

- إعداد دليل للمسارات الوظيفية، فإدارة الموارد البشرية يجب أن تحرص على إعداد دليل أو نشرة مختصرة تتضمن ما يحتاج إليه العاملون بالمنشأة من معلومات عن فرص الترقى فى مختلف الوظائف والاقتراحات اللازمة لذلك. وينبغى أن تكون المعلومات التى يتضمنها الدليل أو النشرة صريحة بحيث تعطى صورة دقيقة عن واقع الحال، فلاتخفى أية معلومات أو تعطى معلومات مضللة.

- نشر المعلومات عن الفرص الوظيفية، تقوم المنشأة بتوفير معلومات متجددة عن

الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للعاملين أو مجالات الترقى المستقبلية، ويجب أن لاتكون لها صفة السرية أو يقتصر توزيعها على بعض العاملين فى المنشأة دون غيرهم، بل يجب أن تنشر على الجميع من خلال مختلف وسائل الاتصال بالمنشأة، حتى يمكن الاستفادة من كافة الطاقات والكفاءات البشرية المتاحة.

- إعداد نظام لتقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، حيث يتطلب تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى الوقوف على تقويم دقيق لقدرات ومهارات الأفراد الحالية والمحتملة. وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطى بعض المعلومات المفيدة فى هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحى التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المنشآت تفكر فى أساليب أخرى للتقويم الموضوعى يمكن الاستفادة بها، وقد أنشأت بعض المنشآت مراكز تقويم لهذا الغرض.

- إرشاد وتوجيه العاملين فى تخطيط مسارهم الوظيفى، ينبغى أن تحرص المنشأة على إرشاد العاملين وتقديم النصح لهم فى تخطيط مسارهم الوظيفى، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الرؤساء المباشرين، أو من خلال أحد المتخصصين فى إدارة الموارد البشرية، أو الاستعانة بجهة إستشارية متخصصة من خارج المنشأة. وتتناول عملية الإرشاد تحديد أنسب الفرص التى تتلاءم مع قدرات العاملين ومهاراتهم داخل المنشأة، وتحديد متطلبات الحصول على هذه الفرص من تدريب أو وسائل أخرى.

- إتاحة الفرصة ة العملية، إذ يجب أن تخطط المنشأة لمعاونة الأفراد الراغبين والقادرين على الترقى من خلال الممارسة "لـ لية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال العديد من الوسائل مثل التناوب ،لوظيفى، تكليف الفرد بواجبات معينة .. إلخ.

- تدريب الرؤساء على أداء دور إيجابى، تهمل كثير من المنشآت فى إعداد الرؤساء حين أن نجاح أى برنامج للتخطيط والتطوير الوظيفى يتطلب قناعة الإدارة العليا فى المنشأة بأهميته، وأن تضع السياسات وتوفر المناخ الذى يشجع الرؤساء على القيام بدور إيجابى فى هذا المجال.

- إتاحة فرصة التدريب والتعليم بعيداً عن واقع العمل، ذلك أن التدريب على رأس العمل أى خلال الممارسة العملية لايستطيع أن يلبى وحده كل احتياجات التنمية، فبعض المعارف والمهارات والاتجاهات يكون تكوينها أفضل من خلال البرامج الرسمية للتدريب التى تقدمها جهات متخصصة خارج العمل، لذلك يجب أن تحرص إدارة المنشأة على إتاحة فرص الالتحاق بتلك البرامج على أن يكون اختيارها فى ضوء الاحتياجات الحقيقية سواء للفرد أو المنشأة.

- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً فى المنشأة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة فى مجالات: النقل، الترقية، التحفيز، التدريب، التقييم، لذلك ينبغى أن يقترن وضع وتنفيذ مثل هذه البرامج بدراسة كافية لسياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة فى الوقت الحاضر، وإدخال التحسينات المناسبة لضمان نجاح البرنامج.

الفصل الرابع عشر
ضغوط العمل
Jop Stress

تعريف ضغوط العمل:

يمكن تعريف الضغوط بأنها «مجموعة من المثيرات التى تتواجد فى بيئة عمل الأفراد والتى ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التى تظهر فى سلوك الأفراد فى العمل، أو فى حالتهم النفسية والجسمانية، أو فى أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التى تحوى الضغوط».

هذا ويعرف سيلاى[1] Selye (١٩٧٦م) الضغوط بأنها: «أمراض التكيف» وهى تمر بثلاث مراحل كما فى الشكل التالى:

مراحل الضغوط عند «سيلاى»

المرحلة (١)	المرحلة (٢)	المرحلة (٣)
مستوى طبيعى للمقاومة		
حركة المنبه (الجرس)	المقاومة	إنهاك / تعب
يبدأ الجسم بالتغير فى أول كشف للعوامل الضاغطة، وكذلك تقل المقاومة.	يزداد ظهور عوامل الضغط. غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل.	بعد فترة مقاومة يبدأ الجسم فى الإحساس بالإنهاك فتقل طاقة المقاومة.

المصدر:

Gibson, et al., Organization: Behavior, Structure, Process.

ونود أيضاً أن نؤكد على: إن إنسان هذا العصر تعددت مثيراته وضغوطه وتحدياته المادية (الفيزيولوجية) والنفسية، فلم يعد يعجبه العجب ولم يعد يقنع

بالقليل، وأن الفرص والتحديات التى تتنوع وتتفاوت بين يوم وآخر وبين موقف وآخر تلعب دوراً كبيراً فى حياته وسلوكه.

ومهما يكن من أمر الضغوط من حيث الماهية، فهى عبارة عن ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والمؤثرات النفسية. وتتمثل ردود فعل الإنسان إزاء هذه المثيرات بالخوف والاضطراب والارتجاف وزيادة ضغط الدم والارتباك والشحوب والسرحان أو غياب الذاكرة، وبغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التى توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف.

ومن أمثلة الضغوط:

١- فصل الموظف.

٢- عندما يطلب المدير من الموظف إعداد تقرير فى وقت ضيق.

٣- عندما تتعدد مطالب ومهام الوظيفة ولايستطيع الموظف أو المدير القيام بها على الوجه المطلوب.

٤- عندما يكتشف الموظف أو المدير أن أداءه ضعيف، مقارنة بأداء آخرين يمارسون العمل نفسه.

٥- عندما يفشل أحد الطلبة فى الحصول على شهادته الدراسية.

عناصر الضغوط:

يرى سيزلاجى ووالاس Szilagyi & Wallace (١٩٨٧م) أن الضغوط عبارة عن تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسى أو فيزيولوجى للفرد، وهى تكون نتيجة لعوامل فى البيئة الخارجية: (المنظمة أو الشخص).

وهذا يعنى -كما يرى سيزلاجى ووالاس - أنه يمكن تحديد عناصر الضغوط بثلاثة عناصر رئيسية للضغوط فى المنظمة، هى:

- عنصر المثير.
- عنصر الاستجابة.
- عنصر التفاعل.

ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلى:

١- عنصر المثير: يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط. وقد تأتى هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.

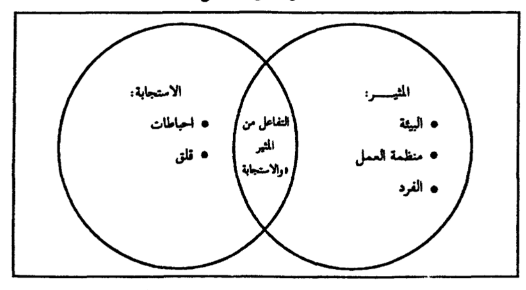
٢- عنصر الاستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط، مثل: الإحباطات والقلق.

٣- عنصر التفاعل: وهو العنصر الذى يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات. ويأتى هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية فى العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.

ويوضح الشكل التالى عناصر ضغوط العمل.

شكل (١)

عناصر ضغوط العمل



المصدر:

Szilagyi & Wallace, 1987, p. 195.

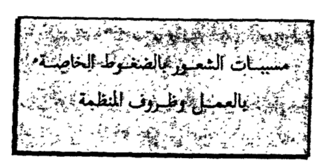
مسببات الشعور بضغوط العمل:

وهى تنقسم إلى:

١) مسببات تتعلق بطبيعة العمل وظروف المنظمة.

٢) مسببات تتعلق بجوانب شخصية الفرد.

٣) مسببات تتعلق بجوانب العلاقات الاجتماعية والعائلية للفرد.



ويقسم الباحثون مسببات الشعور بالضغوط الناتجة عن طبيعة العمل إلى:

١) غموض دور الفرد فى المؤسسة Role albmiguty:

يقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذى يؤديه، وقد ينتج شعور الفرد لعدة أسباب أهمها:

أ- عدم فهم الفرد لابعاد وجوانب عمله.

ب- عدم توافر المعلومات التى يحتاجها الفرد فى عمله.

حـ- قصور قدرات الفرد.

د- توتر العلاقات بين الأفراد فى العمل:

وهى تنقسم إلى:

- العلاقات مع الرؤساء.

- العلاقات مع المرؤوسين.

- العلاقات مع زملاء العمل.

٢) تعارض دور الفرد Role conplict:

يظهر تعارض دور الفرد فى العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لانجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته فى أدائها ولايعتبرها جزءاً من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام أو أدوار أخرى يؤديها الفرد.

أمثلة ذلك تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية أو عدم اهتماماته الشخصية فى هذه الوظيفة، ولايعتبرها محببة إلى نفسه وبالتالى يشعر الفرد بالاستياء من عمله وبالضغوط الواقعة عليه، وكذلك يظهر تعارض الدور حينما يكون الفرد واقعاً تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامره من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة.

٣) العمل الزائد عن طاقة الفرد Work Overload:

والمقصود بالعمل الزائد عن طاقة الفرد هو أن مهام وظيفته ومتطلبات عمله تكون فوق طاقة وتحمل الفرد، ويؤدى ذلك إلى الإرهاق الجسمانى والنفسى، وينتج عن ذلك عدم الرضا عن العمل، التوتر فى العمل، انخفاض التقدير الذاتى، الشعور بالتهديد والحيرة، ارتفاع معدل الكوليسترول فى الدم، زيادة دقات القلب، الإصابة بأمراض تصلب الشرايين التاجية للقلب، الإصابة بحساسية الجلد، ميل الأفراد إلى عادات سيئة كالتدخين.

٤) عدم التوافق بين الفرد وظروف العمل والمؤسسة:

يشير الباحثون فى هذا المجال إلى أنه من الممكن ألا تتفق قدرات الفرد مع

مهام عمله سواء بالإيجاب أو السلب، ومعنى ذلك أنه من الممكن أن تضع قدرات الفرد فى مستوى أعلى من مستوى القدرات المطلوبة لانجاز مهام وظيفته، ومع العكس فمن الممكن أن تقع قدرات الفرد فى مستوى أقل من مستوى القدرات المطلوبة للوظيفة، ومن ناحية أخرى يمكن أن تحدث تقلبات فى قدرات الفرد مع مرور الزمن سواء بالزيادة أو النقصان التدريجى، فمع مرور الوقت ومع عدم إضافة أى معلومات جديدة للفرد، ومع عدم اكتسابه لأية خبرات جديدة، بالإضافة إلى تقادم المعارف والخبرات المكتسبة سلفاً ومع تقدم السن، فإن ذلك يؤدى إلى اضمحلال فى قدرات الفرد، وعلى العكس قد تزداد خبرات الفرد وتزداد معارفه ولكن مع ثبات وضعه الوظيفى وعدم توافر فرص الترقى المتاحة.

وقد تؤدى خصائص البيئة وظروف العمل المادية إلى الشعور بالضغوط، مثال الحرارة والرطوبة والتهوية وأيضاً المعوقات الاجتماعية المكتبية.

ومن أمثلة عدم التوافق بين الفرد وبين ظروف المؤسسة التى يعمل فيها:

- شعور الفرد بعدم الاستقرار فى عمله:

وقد يظهر ذلك نتيجة لعدم عوامل: منها احتمال نقله إلى إدارة أو مكان آخر أو وظيفة أخرى، أو قرب انتهاء عقد العمل.

- فرص النمو والترقى المتاحة للفرد فى المؤسسة:

قد يرجع شعور الفرد بالضغوط نتيجة عدم معرفته لفرص النمو والترقى المتاحة له فى المستقبل، خاصة مع تقدم سنه شعوره أنه فى آخر حياته الوظيفية، وهذا يولد لدى الفرد شعوراً بالإحباط والاستياء من عمله، وكذلك انخفاضاً فى الشعور بالانتماء بالمنشأة.

- عدم وجود قواعد وسياسات عمل جيدة بالمؤسسة:

من الممكن أن تكون السياسات التى تتبعها المؤسسة فى التعامل مع العاملين

معها من مسببات الشعور بالضغوط، فقد تكون هذه السياسات مفيدة لحرية الأفراد، ولاتعطى لهم فرصة المشاركة فى اتخاذ القرار أو إبداد الرأى. وقد تحدث الضغوط حينما تتسع الفجوة بين ما يتوقعه الفرد من المؤسسة، وبين ما يحصل عليه فعلاً.

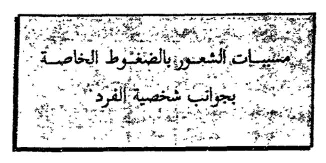
ويختلق الأفراد فى درجة تكييف سلوكهم مغ سياسات المؤسسة، فبعضهم لايستطيع التكيف مع سياسات المؤسسة. ومن هنا تتولد الضغوط، ويوضح الجدول التالى حال أفراد قاموا بتكيف سلوكهم مع سياسات المنشأة، وبعضهم الآخر لم يستطع ذلك:

(١) الحالة الأولى: أفراد قاموا بتكيف سلوكهم مع سياسات المنظمة:

سياسات المنظمة التى قد يتولد عنها الشعور بالضغوط	سلوك الأفراد المتكيف مع سياسات المنظمة
١- العمل الزائد عن الطاقة.	القيام ببعض الأعمال الأخرى المسلية خارج العمل لتخفيف وطأة المهام الخاصة بالعمل.
٢- عدم تعريف العاملين بلائحة الشركة وسياستها.	السعى وراء تفهم القواعد التى تسير عليها المنظمة والتعرف على لائحة نظام العمل بالمنظمة.
٣- توتر العلاقات مع الزملاء.	محاولة مشاركة زملائه فى مواجهة التبعات ويسعى لتكوين علاقة حسنة معهم.
٤- عدم وجود فرص للترقى بالهيكل التنظيمى.	ترك المنظمة للعمل بغيرها مما يتوقع وجود وظيفة مناسبة.
٥- العمل بالمنظمة يتداخل مع متطلبات الأسرة.	يحصل الفرد على اجازة يقوم فيها بالوفاء بمتطلبات الأسرة.
٦- غموض الدور بالمنظمة.	يبحث عن تفسيرات مع زملائه أو رؤسائه.

(٢) الحالة الثانية: أفراد لم يستطيعوا تكييف سلوكهم مع سياسات المنظمة:

سياسات المنظمة التى قد يتولد عنها الشعور بالضغوط.	سلوك الأفراد المتكيف مع سياسات المنظمة
١- العمل الزائد عن الطاقة.	
٢- عدم تعريف العاملين بلائحة الشركة وسياستها.	قبول أعمال فوق الطاقة مما يسبب ضعف الأداء العام.
٣- توتر العلاقات مع الزملاء.	التفسير الخاطئ لسياسات الشركة والأداء الغير سليم للأعمال.
٤- عدم وجود فرص للترقى بالهيكل التنظيمى.	مهاجمة الزملاء بصورة غير مباشرة عن طريق طرف ثالث.
٥- العمل بالمنظمة بتداخل مع متطلبات الأسرة.	فقدان الثقة بالمنظمة وبنفسه واقتناعه بعدم كفاءته الذاتية.
٦- غموض الدور بالمنظمة.	إلقاء اللوم على المنظومة بسبب عدم سعادة الأسرة.


مسببات الشعور بالضغوط الخاصة بجوانب شخصية الفرد

هناك مجموعة من العوامل الشخصية التى تتسبب فى شعور الأفراد بالضغوط من عدمه، ومن أهم هذه العوامل:

١) اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغوط العمل:

قد تكون الضغوط الموجودة فى بيئة العمل واحدة، إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هى التى تعطى الفرصة للفرد بأن يشعر بالضغوط دون شخص آخر.

٢) اختلاف قدرات الأفراد:

تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر، ويلعب ذلك دوراً فى تفاوت الشعور

بضغوط العمل، ومن هذا القدرات:

- القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة.
- القدرة على تحمل المسئولية وقد تكون مسئولية الإشراف على الآخرين، والمسئولية عن أشياء مادية فى الأفراد).
- قدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط: فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، ومع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.
- مدى إدراك الفرد للضغوط (فالأفراد يختلفون فى مدى ادراكهم للضغوط من حولهم، ويرجع ذلك إلى التفاوت بين المعانى المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.

يصنف علماء السلوك شخصيات الأفراد إلى نموذجين من الشخصية هما:

١) شخصية (أ) «Type «A.

٢) شخصية (ب) «Type «B.

وتشير نتائج بعض الدراسات إلى أن الفرد صاحب أن الشخصية (أ) هو أكثر عرضة للضغوط عن الفرد صاحب الشخصية (ب).

فالفرد صاحب الشخصية (أ) يتميز بالحيوية والحدة فى الطباع، والرغبة فى العمل الدؤوب والرغبة فى المنافسة لأقصى الحدود والكفاح من أجل انجاز أفضل، ودرجة عالية من التنبه والحماس، والتحدى والتعلم ونفاذ الصبر، وحب الوصول إلى النتائج بسرعة، والانطلاق والسرعة فى الحديث، والشعور بضغوط الوقت، والشعور بالمسئولية.

بالإضافة إلى ذلك فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن الرجال من

أصحاب الشخصية (أ) هم أكثر عرضة للإصابة بأمراض شرايين القلب من النساء أصحاب الشخصية (أ) هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن السيدات العاملات أصحاب الشخصية (أ) هم أكثر عرضة للإصابة بأمراض شرايين القلب عن أقرانهن من السيدات ربات البيوت أصحاب الشخصية (أ).

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأفراد أصحاب الشخصية (أ) عادة ما يكون من الصعب قيادتهم ويتصفون بالعنف وبضيق الصدر ونفاذ الصبر والإحساس بأهمية الوقت. وكثيراً ما يتعرض هؤلاء الأفراد للإصابة بأمراض القلب الناتجة عن الضغوط. ولقد صمم أحد الباحثين في هذا المجال قائمة للتعرف على صاحب الشخصية (أ) من خلالها ويوضح الجدول (٢-١) بنود هذه القائمة

قائمة التعرف على أصحاب الشخصية (أ)

هل أنت من أصحاب الشخصية (أ) «A» Type

قائمة التعرف على أصحاب الشخصية (أ)

هل أنت من أصحاب الشخصية (أ) «Type «A ؟

برجاء التكرم بالإجابة بنعم أو لا على الأسئلة التالية:

١- هل تقوم دائماً بانجاز أعمالك بسرعة قدر استطاعتك ذلك؟ ( ) ( )

٢- هل تشعر دائماً بأنك حاد المزاج؟ ( ) ( )

٣- هل تحاول أن تفعل أكثر من عمل فى وقت واحد؟ ( ) ( )

٤- هل تشعر بنفاذ صبرك فى حالة تأخر تحقيقك لما تريد الوصول من أهداف؟ بمعنى أنك تتعجل النتائج دائماً، فأنت مثلاً لا تستطيع أن تقف طويلاً فى طوابير الانتظار أو على الأقل تجد صعوبة فى نفسك لفعل هذا الأمر. ( ) ( )

٥- هل تشعر بضيق ونفاذ صبر عندما تجد انسانا يقوم بإنجاز أى عمل ببطء؟ ( ) ( )

٦- هل تقوم بالتدخين ؟ ( ) ( )

٧- هل عندك استعداد للتحدى؟ ( ) ( )

٨- هل تستهويك الأرقام والإحصائيات وترغب دائماً فى أن تحتفظ بكمية كبيرة من الأوراق لعلك ترجع إليها فى وقت ما؟. ( ) ( )

٩- هل تشعر بالذنب حينما تنفق وقتا فى جلوسك مسترخياً، أو بدون عمل أى شيء، وتتمنى أن يكون هذا الوقت مستغلاً فى عمل أثر فائدة؟ ( ) ( )

١٠- هل دائماً تشعر بأنك لو تركت عمل معين ليعمله غيرك فإنه لن يكون بالجودة التى ترغبها، لذا فإنك تقوم بادائه بنفسك؟ ( ) ( )

مسببات الشعور بالضغوط الخاصة بالعلاقات العائلية والاجتماعية

أن الفرد لا يقع فقط تحت مجموعة من الضغوط فى العمل، بل أنه يقع تحت مجموعة من الضغوط الناتجة عن علاقاته العائلية والاجتماعية، ومن أمثلة هذه الضغوط:

(١) اضطراب الحياة الزوجية والعلاقات الاجتماعية:

ولقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين متطلبات عمل الفرد وبين حياة الفرد العائلية . فمتطلبات العمل وما ينتج عنها من ضغوط له تأثير على حياة الفرد العائلية والعكس صحيح، فحياة الفرد العائلية لها تأثير على عمل الفرد، وكلما زادت درجة صراع العائلة لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى تناقص درجة رضاه عن العائلة، وارتفع نتيجة لذلك شعوره بالضغوط من جانب عائلته، والتى تؤدى إلى شعوره بالتوتر والضغوط فى أثناء تأدية عمله.

(٢) صراع تداخل الأدوار:

اظهرت الدراسات السابقة بأن أعباء العمل المتزايدة تسبب شعور الزوجة بالضغوط، وكذا شعورها بالسبية تجاه الزوج، وتدهور حالتها الصحية، بالاضافة إلى حدوث تغير فى سلوكها مما يسبب بلا شك توتراً فى العلاقة الزوجية بينها وبين زوجها، وتوتر هذه العلاقة تؤثر على الزوج المحمل بالعمل أساساً، والتى هى مبعث توتر أيضاً، فيتفاقم توتره، ويتضايق شعوره بالضغوط، ويزداد إحساسه بالضيق تجاه عدم استطاعته الوفاء بمتطلبات منزله، وهنا يصاب الفرد بصراع نفسى داخلى يطلق عليه الباحثون صراع تعدد الأدوار Interole conflict، وهذا

الصراع يحدث للفرد لتعرضه لضغوط العمل من ناحية، وفشله فى تلبية حاجاته العائلية سواء مع زوجته أو أطفاله من ناحية أخرى فهذا الصراع يحدث اذا نتيجة لتداخل وتعدد وكثرة المهام والواجبات.

وفى مزيد من الإيضاح أن الفرد يقع فى هذا الصراع عندما يجد نفسه أمام أكثر من عمل فهو يريد أن يقوم بأداء مهام وظيفته على أكمل وجه، فيضطره ذلك إلى العمل وقتاً اضافياً أو قد يكون هذا الوقت الاضافى مجبراً على أداء العمل فيه، وبالتالى يأخذ عمله جزءاً من وقته الذى من المفروض أن يقضيه فى منزله، وبالتبعية لا يستطيع أن يولى عائلته وخاصة زوجته اهتماماً عادلاً خلال الساعات القليلة التى يقضيها معهم فى المنزل ذلك لأنه يعود من عمله متبعاً ومرهقاً وغالباً ما يضطر الزوج أو تضطر الزوجة إلى طلب معاونة الآخرين لإدارة المنزل وحل المشاكل اليومية التى تحدث فيه.

ولاشك فى أن صراع تداخل الأدوار وتعدد المهام يظهر بوضوح لدى الفرد المتزوج أكثر من ظهوره لدى الفرد الأعزب، فالفرد المتزوج له ٤ أدوار هى:

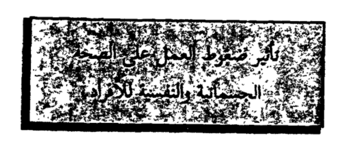
(١) دوره كزوج — Support role

(٢) دوره كموظف أو عامل — Employee role

(٣) دوره كأب. — Father role

(٤) دوره كرب أسره. — House support role

فهذه الأدوار كلها تحتاج إلى وقت من الفرد المتزوج، وقد يأخذ عمل الفرد وقتاً كبيراً من يومه، بل قد يمتد هذا العمل إلى المنزل فيقوم الفرد بأداء بعض مهام وظيفته فى الوقت الذى من المفروض أن يقضيه بالمنزل فيحدث ذلك تداخلاً مع واجباته العائلية، ويجعله حاد الطبع فى معاملته مع زوجته واطفاله ويقضى على اهتماماته الشخصية ويزداد شعوره بالضغوط من عمله.



نستخلص من نتائج الدراسات السابقة فى مجال دراسة تأثير الضغوط على الحالة الصحية للأفراد أن للضغوط آثار جسمانية ،نفسية تظهر على الفرد الذى يعانى من الضغوط بالاضافة إلى أنه ينتج عن هذه الآثار الصحية للفرد ردود أفعال أخرى سيئة بالنسبة للفرد وبالنسبة للمنشأة التى يعمل بها، ويمكن تلخيص ذلك فى الشكل التالى:

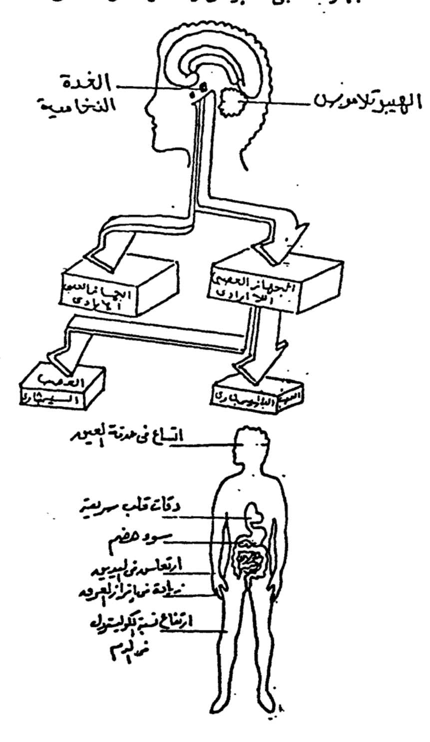
والواقع أن الدارسين فى هذا المجال قد ركزوا على دراسة علاقة الضغوط بالأمراض النفسية والجسمانية التى يصاب بها الأفراد الا أنه من الممكن أن تكون هذه الأمراض ناتجة عن أسباب أخرى بخلاف الضغوط، ومن المهم تحديد الدور الذى تساهم به الضغوط فى تسبب هذه الأمراض من ناحية، والتعرف على المثيرات التى تسبب الأمراض الجسمانية وتلك التى تسبب الأمراض النفسية من ناحية أخرى، الا أن هذا الأمر يسبب مشكلة كبيرة للباحثين فى هذا المجال لصعوبة القياس بالاضافة الى تباين الحالة الصحية (النفسية والجسمانية) للأفراد من وقت لآخر.

ويلجأ هؤلاء المرضى لكافه الأطباء ويشكون من أعراض عامة مثل الأرق، التهاب المعدة، سوء الهضم، ضعف عام، فقر دم، روماتيزم، الدوار، سخونة فى الجسم، تنميل فى الأطراف، آلام متنقلة فى الجسم، الخوف من أمراض مثل الدرن، السرطان، القلب ... الخ.

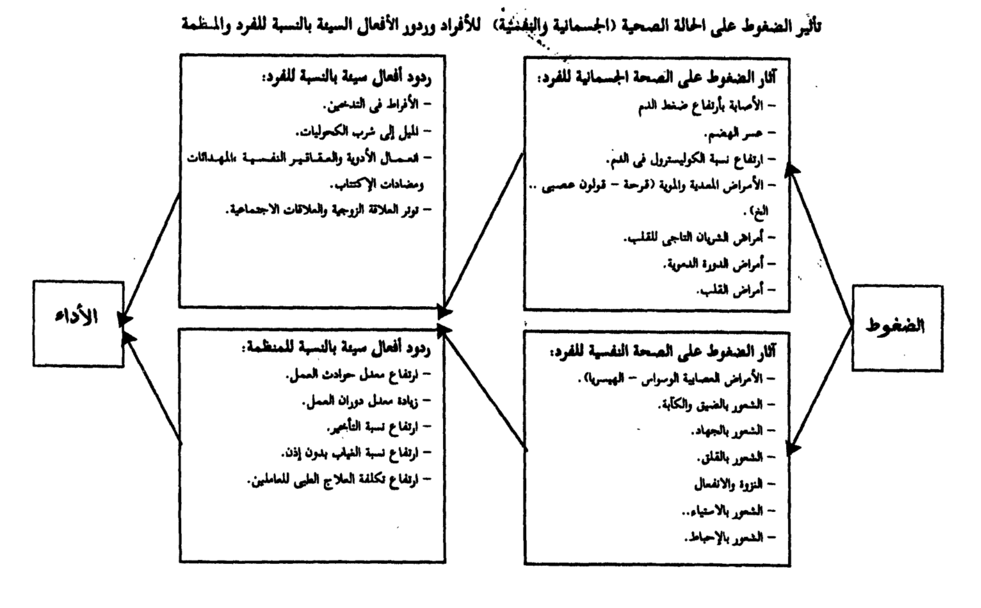
أن شعور الفرد بالقلق النفسى يصاحبه زيادة فى نشاط فى الجهاز العصبى اللا ارادى بنوعية (السيمبثاوى والباراسمبثاوى)، ومن ثم تزيد نسبة (الادرينالين والنور ادرينالين) فى الدم من تنبية الجهاز السيمبثاوى، فينتج عن ذلك الأعراض المصاحبة للقلق النفسى ومنها ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، وجحوظ العينين وتحريك السكر من الكبد وتزيد نسبته فى الدم مع شحوب فى الجلد وزيادة العرق، وجفاف الحلق، وأحياناً ترجف الأطراف.

ويتفق هذا الكلام تماماً مع ما ذكره أحد الباحثين فى مجال ضغوط العمل (Trauer, 1986)، حيث قرر أن ردود الأفعال الجسمانية الخاصة بالضغوط إنما يتحكم فيها الجهاز العصبى اللا ارادى Autnomic nervous systm والذى ينقسم إلى قسمين عصب سيمبثاوى Sympathetic وعصب باراسيمبثاوى Parasympatietic وأن المتحكم فى الجهاز العصبى اللا ارادى المركز فى مخ الإنسان يسمى بالهيبوتلامس Hypothalamus والغدة النخامية Pituitary، كما يتضح ذلك من الشكلين الآتيين:

نشاط الجهاز العصبي اللاإرادي ومظاهر القلق النفسي.



تأثير الضغوط على الحالة الصحية (الجسمانية والنفسية) للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة



وقد عرض أحد الباحثين فى مجال العمل لاحصائية توضح معدل الوفيات الناتجة عن مسببات الضغوط فى بريطانيا فى مختلف التخصصات المهنية نوردها فيمايلى:

المهنة	عدد الوفيات الناتجة عن الاصابة بأمراض القلب المزمنة	عدد الوفيات الناتجة عن الاصابة بجلطة المخ	عدد الوفيات الناتجة عن الاصابة بقرحة الأثنى عشر	عدد الوفيات الناتجة عن الانتحار
مديرى الشركات	٧٥٨	١٩٢٥	٤٨٥	٧٠٠
الموظفون الحكوميون	١١٨	٤٤٦	١٠٧	١٢٥
عمال الخدمات	١١٨	١٣٨	١٧٦	١٨٨
ربان السفن	١٥٢	١١١	١١٠	١٢٥
الأطباء	١١٨	١٧٦	١١٠	٦٧
عمال المحاجر والمعادن	٩٨	١٠٥	١١٦	١٠٧
الموظفين المكتبيون	١١٩	١٠٧	٩٩	٩٤
المحامين والقضاء	٩٣	١٣٢	٨٤	١٠٠
عمال الحدائق	٨٢	١١٩	٩٠	٨١
المزارعين	٦٩	٨٤	٧١	١١٧
الفنانين	٩٦	٨٥	٥٨	٩٤
المحاسبين	٩٣	٩١	٩٢	٣١
الإداريين	٩٥	٧٣	٥٠	٦٣
السياسيين	٩٧	٣٠	٨٦	٤٤
علماء الدين	٩٠	٥٣	٨٣	٦٠

طرق علاج ضغوط العمل

أولاً: طرق علاج ضغوط العمل من جانب الفرد:

هناك عدة طرق يلجأ فيها الفرد إلى جهة خارجية لتساعدة فى معالجة ما يعانيه من الشعور بضغوط العمل، وهناك طرق أخرى يقوم فيها الفرد بنفسه بمعالجة الضغوط التى يعانى منها فى بيئة العمل. ويمكن تلخيص هذه الطرق بمزاياها وعيوبها فى:

مزايا وعيوب طرق علاج ضغوط العمل من جانب الأفراد

طريقة التعامل مع الضغوط	المزايا	العيوب
طرق الجهات الخارجية فى معالجة ضغوط العمل للفرد:		
(١) الأدوية والعقاقير.	(١) لها تأثير قوى وسريع فى إحداث هدوء للفرد من التوتر. (٢) سهلة التناول ومقنعة للفرد.	(١) غالية الثمن. (٢) لها تأثيرات جانبية على الصحة العامة، وبعضها له تأثير سام. (٣) تعطى للمستخدم حماية مستقبلية محدودة الأثر.
(٢) الأطباء النفسيون (العلاج النفسى).	(١) تحسين فهم الفرد لنفسه وبالتالى يمكن تقليل شعوره بالضغوط. (٢) يتم تعريف الفرد بالأعراض	(١) تحتاج إلى وقت يقضيه الفرد فى الجلسات. (٢) مرتفعة الثمن أيضاً. (٣) تعتمد على قدرة الفرد

طريقة التعامل مع الضغوط	المزايا	العيوب
	الجسمانية المصاحبة للضغوط ليتعامل معها بسرعة.	والطبيب على تكوين علاقة شخصية تساهم فى العلاج النفسى.
طرق التعامل مع الضغوط من جانب الفرد ذاته:		
(١) الاسترخاء.	١- طريقة رخيصة الثمن. ٢- سهلة الاستخدام. ٣- ليس لها تأثير سلبى على جسم الانسان.	١- تحتاج إلى بذل الوقت من جانب الفرد. ٢- تحتاج إلى فترة زمنية حتى يتعلمها الفرد ويعتادها.
(٢) التأمل	نفس مزايا الاسترخاء يضاف إليها أنها طريقة يمكن إستخدامها فى أى وقت وفى أى مكان.	
(٣) التمرينات الرياضية	١- تؤدى إلى حدوث انفراج ذهنى للفرد. ٢- تساعد على مقاومة التأثيرات الفسيولوجية الناتجة عن القلق. ٣- تؤدى إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذى يؤدى إلى مقاومتها للإجهاد.	
(٤) التدريب على مقاومة وعلاج الضغوط		
أ- التدريب عن طريق	١- إكساب المتدرب قدرة على	

طريقة التعامل مع الضغوط	المزايا	العيوب
البرامج التدريبية	مواجهة وعلاج الضغوط. ٢- إكساب المتدرب من مواقفة الضغوط فى المستقبل.	
ب- التدريب عن طريق استعمال جهاز اليكترونى.	١- تفيد فى تقليل الآثار السيئة للضغوط. ٢- سهلة الاستخدام حيث يمكن استخدامها بواسطة حجارة البطارية بالإضافة إلى أنها سهلة الحمل.	١- غالية الثمن. ٢- تحتاج إلى قناعة الفرد بفعاليتها حتى تؤتى بثمارها.
(٥) استغلال وقت الفراغ.	١- يؤدى إلى تقليل حدة الشعور بالضغوط. ٢- يعنل على تجديد نشاط الفرد واستقباله لعنله.	١- بعض الأفراد وخاصة أصحاب الشخصية (أ) يكرهون الاجازات وأوقات الفراغ لذا لابد من مساعدتهم فى استغلالها بطريقة حذرة.

ويلاحظ أن التعامل مع الضغوط من جانب الفرد أنما يتوقف على عدة عوامل يمكن تلخيصها فيما يلى:

(١) إختلاف صفات الأفراد الشخصية: يضاف إلى ذلك اختلافهم فى بيئة العمل التى يعملون بها فبعض الأفراد يكون أكثر عرضة للضغوط والتوترات من غيره، كما يختلف الأفراد فيما بينهم فى الشعور بالضغوط وبالتبعية يختلفون فيما بينهم فى التعامل مع الضغوط. وإلى جانب هذا فإن ما اكتسبه الفرد فى مرحلة الطفولة والشباب من صفات اجتماعية يكون له تأثير على كيفية التعامل والتأقلم مع الضغوط.

(٢) تكرار الأحداث الخاصة بالضغوط: فتكرار أحداث الضغوط أنما يُمكن الفرد من أن يعتاد هذه الأحداث ويألفها ويتعلم كيف مواجهتها لهذا فإنه يستطيع أن يتأقلم معها سريعاً وبلا مشقة.

(٣) الخبرة السابقة للفرد ومعرفته المكتسبة: فالفرد فى تعامله مع الضغوط يكتسب خبرة فى التعامل مع الأخطار والتوترات الناجمة عن الأحداث المرتبطة بالضغوط. وبالتالى يستطيع أن يتعامل جيداً مع الضغوط المستقبلية ويمكن تشبيه ذلك بالطبيب الذى يقوم بإجراء عملية جراحية فخبرته التى اكتسبها فى العمليات السابقة تؤهله لأن تكون لديه القدرة على التعامل مع أية أحداث ستقع له فى المستقبل خلال إجرائه لعملية جراحية أخرى، وبذلك تتحول الأحداث الخطيرة إلى أحداث غير خطيرة.

(٤) التحكم فى الظروف المتواجدة ببيئة العمل: فالظروف المتواجدة ببيئة العمل والتى ينتج عنها ضغوط العمل إما يمكن التحكم فيها بحيث تقل أحداث الضغوط داخل بيئة العمل، أو التعلم كيفية التعامل مع هذه الظروف التى يصعب التحكم فيها بجعلها أقل تسبباً للضغوط.

ويرى الباحث أيضاً أنه لايمكن القول بأن هناك طريقة من طرق التعامل أفضل من غيرها لأن بعض هذه الطرق يكون مناسب فى تقليل حدة الضغوط لوقت معين، والبعض الآخر يكون أكثر مناسبة فى وقت آخر. يضاف إلى ذلك أن اختلاف طبيعة الأفراد تؤثر فى ذلك أيضاً فقد نجد فرداً تلائمه وسيلة معينة من وسائل التأقلم ولكن هى ذاتها تكون أقل فى التأثير بالنسبة لفرد آخر.

ثانياً: طرق علاج ضغوط العمل من جانب المنشأة:

نستخلص من نتائج الدراسات السابقة فى مجال بحث طرق علاج ضغوط العمل من جانب المنشأة أن هناك أربع مجموعات من الطرق التى يمكن للمنشأة أن تقوم بها لعلاج ضغوط العمل المتواجدة فى بيئة عملها.

ويمكن تلخيص مزايا هذه الطرق فى:

مزايا طرق علاج ضغوط العمل من جانب المنشأة

طريقة التعامل مع الضغوط	المزايـــــا
(١) الطرق والوسائل المتصلة بسياسات التنظيم بالمنشأة:	
(أ) الاهتمام بمراجعة الهيكل التنظيمى واختصاصات الوظائف:	١- إعادة توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات. ٢- إعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها. ٣- إعادة التوازن بين حجم العمل المسند إلى الأقسام والوظائف المختلفة بالهيكل. ٤- إعادة التوازن لاختصاصات الوظائف ولكل هذه المزايا أهمية فى تخفيف حدة الضغوط.
(ب) وضوح فرص الترقى بالهيكل التنظيمى للمنظمة:	١- تعطى فرصة للأفراد لمعرفة أوضاعهم الوظيفية المستقبلية وبالتالى تقليل الشعور بالتوتر. ٢- تقليل معدل دوران العمل بالمنشأة، ولاسيما أن هناك نوعية من الأفراد قد يدفعها عدم وضوح فرص الترقى بالمنشأة إلى ترك العمل بها.

طريقة التعامل مع الضغوط	المزايـــــا
	٢- تقليل معدل دوران العمل بالمنشأة، ولاسيما أن هناك نوعية من الأفراد قد يدفعها عدم وضوح فرص الترقى بالمنشأة إلى ترك العمل بها.
(حـ) تحديد معايير واضحة للاختيار والترقى داخل المنشأة:	١- تخفيف حدة الشعور بالضغوط المصاحبة للترقية أو النقل. ٢- تأمين الأفراد ضد المشاكل والتوترات الناتجة عن شغلهم لوظائف لاتتناسب مع قدراتهم أو مؤهلاتهم ... إلخ.
(٢) الطرق والوسائل المتصلة بسياسات العمالة المنشأة:	
(أ) دراسة مسببات الضغوط بالمنشأة:	١- التعرف على مسببات الضغوط بالمنشأة والتى قد تكون الإدارة العليا فى غفلة عنها. ٢- اقتراح الوسائل الفعالة للتعامل مع المسببات المتعارف عليها. ٣- تحقيق نوع من العلاج الوقائى للضغوط. ٤- استكشاف بوادر الأزمات قبل حدوثها.
(ب) الاهتمام بوسائل خلق الإنتماء للمنشأة:	١- الشعور بالإنتماء للمنشأة يعطى للأفراد القدرة على امتصاص التوترات والصدمات الناتجة عن الضغوط. ٢- تساعد على تحسين أداء الأفراد.
(حـ) إتباع المنشأة للأساليب الحديثة فى تقييم الأداء:	١- شعور العاملين بعدالة تقييم الأداء. ٢- تجنب عيوب التقييم عن طريق الرئيس المباشر من أخطاء المحاباة والشدة والتساهل ... إلخ.
(د) دراسة القرارات الخاصة بالتحركات الجغرافية للأفراد:	١- تخفيف حدة الشعور بالضغوط المصاحبة للنقل من مكان جغرافى إلى آخر. ٢- تحقيق قدراً من الضمان للمنشأة عن طريق تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب.
(٣) الطرق والوسائل المتعلقة بسياسة التدريب داخل المنشأة:	
(أ) إعداد البرامج التدريبية عن الضغوط:	١- مساعدة العاملين بالمنشأة على الارتقاء بأدائهم لأعمالهم. ٢- إتاحة الفرصة للمناقشة فى مسببات الضغوط التى يشعر بها الأفراد أثناء انعقاد الدورة. ٣- إحداث راحة نفسية وجسمانية للأفرهاد فى أثناء الدورة نتيجة لابتعاد الأفراد عن بيئة أعمالهم التى تحوى الضغوط.

طريقة التعامل مع الضغوط	المزايـــــا
(ب) إعداد برامج تدريبات التحليل الذاتى:	١- تحجيم الضغوط بالمنشأة. ٢- يعطى للفرد القدرة على إدراك الضغوط المتصلة بسلوكه فى المنشأة وبالتبعية يمكن تكييف سلوكه مع الضغوط بعد ذلك.
(٤) الطرق والوسـائل المتـصلة بتنظيم العلاقة بين إدارة المنشأة والعاملين بها:	
(أ) الاتجـاه نحـو المشـاركـة فى اتخـاذ القرارات:	١- ترشيد السياسات واللوائح والقواعد التى تسير عليها المنشأة كنتيجة طبيعية للاشتراك فى وضعها. ٢- تخفيف حدة الشعور بالغربة فى المنشأة.
(ب) تعـريف العـاملين بقنوات تلقى التظلمات والشكاوى:	١- تخفيف حدة الضغوط بين المديرين ومرؤوسيهم، أو بين المرؤوسين بعضهم البعض. ٢- استكشاف أوجه الظلم التى قد يتعرض لها الأفراد والتى يكون لها أكبر الأثر فى الشعور بالضغوط.

تدريب

سهولة التعرض للضغوط

فيما يلى مجموعة من العبارات. اقرأ كل عبارة جيداً ثم أعطها ٣ درجات إذا كانت العبارة توافقك تماماً. فمثلاً «إننى أمشى يومياً بعض الوقت» إذا كنت موافق تماماً على ذلك أعطها ٣ درجات، أما إذا كنت تمشى أحياناً فاعطها درجتين فقط أما إذا لم تكن تمارس رياضة المشى مطلقاً فاعطها درجة واحدة.

١- إننى أتناول الكميات الصحيحة من الطعام:

٢- إننى أمارس الرياضة البدنية ٣ مرات على الأقل أسبوعياً:

٣- لدى عدد كبير من الأصدقاء والمعارف:

٤- لى هواية أمارسها بانتظام:

٥- لا أعمل مطلقاً يوم الجمعة:

٦- أمارس فريضة الصلاة بانتظام:

٧- أتناول فقط ٥ أكواب من القهوة والشاى يومياً:

٨- أبذل طاقة جسمانية متوسطة فى حياتى اليومية:

٩- أحب الغير واعتبر نفسى محبوباً منهم:

١٠- أخصص وقتا للاسترخاء يومياً:

١١- لا أسمح لنفسى بالعمل الزائد:

١٢- عادة أجد حلولاً لمشاكلى:

١٣- أحافظ على وزنى ليتناسب مع طولى:

١٤- أفضل طلوع السلالم وعدم استخدام المصعد:

١٥- أفرغ ما فى صدرى من هموم ولا أجعلها تتراكم:

١٦- أنام ما بين سبع إلى ثمانى ساعات ٤ أيام على الأقل أسبوعياً:

١٧- لا أسمح بأن تسيطر وظيفتى على حياتى:

١٨- أعتقد وأومن بنفسى:

١٩- أتجنب وضع «ملح» أكثر من اللازم فى طعامى:

٢٠- أمارس برنامجاً منتظماً للألعاب الرياضية:

٢١- أجد أصدقاء لى يمكن مناقشة مشكلاتى الخاصة معهم:

٢٢- أروح عن نفسى على الأقل مرة كل أسبوع:

٢٣- أتجنب التحدث عن عملى فى حياتى الاجتماعية:

٢٤- أشعر بأننى اتمتع بالهدوء وأننى هادئ:

٢٥- أتناول الطعام فى مواعيد منتظمة يومياً:

٢٦- أشترك فى ألعاب رياضية كل أسبوع:

٢٧- لى زملاء من العمل تربطنى بهم صداقات:

٢٨- أتمتع بوجود علاقات صداقة ثابتة ومستقرة:

٢٩- أنا قادر على أن أمتع نفسى:

٣٠- لا أعمل مطلقاً ليلاً:

٣١- أنا منتمى إلى جماعة، نادى، إلخ:

٣٢- أتناول المياه بانتظام:

٣٣- أقضى جزء من وقتى فى السير يومياً:

٣٤- أحصل على النصائح من أصدقائى عندما احتاج لذلك:

٣٥- استطيع أن أقضى جزء من وقتى فى أداء لاشئ:

٣٦- حياتى المنزلية وحياتى المهنية لهما بنفس القدر من الأهمية لى:

٣٧- تعلمت أن ارتفع فوق المواقف التى تسبب ضغوطاً:

النتائج : قم بتجميع نتائج الاستقصاء لكى تعرف ما إذا كان من السهل أن تتعرض للضغوط أم لا كما يلى:

النظام الغذائى لك		برنامج الرياضة البدنية		اشباع الجانب العاطفى		الاسترخاء والاستجمام		التوازن بين أعباء المنزل وأعباء العمل		فهم النفس وقبولها	
العبارة	الدرجة	العبارة	الدرجة	العبارة	الدرجة	العبارة	الدرجة	العبارة	الدرجة	العبارة	الدرجة
١		٢		٣		٤		٥		٦	
٧		٨		٩		١٠		١١		١٢	
١٣		١٤		١٥		١٦		١٧		١٨	
١٩		٢٠		٢١		٢٢		٢٣		٢٤	
٢٥		٢٦		٢٧		٢٩		٣٠		٣	
٣٢		٣٢		٣٤		٣٥		٣٦		٣٧	

الفصل الخامس عشر
إدارة التغيير والتطوير التنظيمى
Chang & Organization Development

حتمية عملية التغيير[1]:

إن التغيير أمر حتمى وضرورى ولازم، ما أنه عملية مستمرة ومتجددة وهوبذلك يتناسق مع طبييعة الأمور والأشياء فالحياة فى طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة. أى أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء. فعالم اليوم سريع التغيير فى كافة المجالات: سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وتشريعية وسلوكية. وتتأثر الدول متقدمة كانت أم نامية وتتأثر حضارتها بهذا الواقع السريع التغيير. فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير، وهذا بدوره يؤدى إلى احداث التغيرات الحضارية. وحيث أن المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل فى فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغيرات الحضارية والسياسية والعلمية وتؤثر فيها. ومن الجوانب التى تؤكد حتمية عملية التغيير ما يلى:

١ - الانفجار الكمى والنوعى فى المعلومات والمعرفة The Knowledge Explosion فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية وهناك تطور هائل فى المعلومات وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال الأمر الذى جعل ما يحدث فى أقصى الشرق متاح لمن هم فى أقصى الغرب فى ساعات بل وفى دقائق.

٢ - التغيرات المستمرة فى سوق القوى العاملة Labour Force سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعى للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر فى هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

---

(١) كامل على متولى عمران، السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال والخدمات، دار الثقافة اعربية، ١٩٩٤، ص ٤٠٧ .ومابعدها

٣- التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات حتى تلاحق التطور والتغيير المستمر والسريع فى رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

٤- زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال نظراً للترابط والتداخل بين دول العالم وليس أدل على ذلك مما نراه اليوم من ظهور مشروعات الأعمال المتعددة الجنسيات Multinational Business وأيضا مشروعات الأعمال الدولية International Business.

٥- الاهتمام المتزايد بالنواحى الشخصية والاجتماعية Growing Concern Over Personal and Social Issues فسلوكيات الأفراد قد تعرضت للتغيرات السريعة وذلك نظراً لحدوث تغيرات السريعة لإتجاهات ومدركات ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغيرات الظروف البيئية المحيطة.

أنواع التغيير:

التغيير قد يحدث فى مجالات متعددة، فقد يتناول التغيير الهيكل الإدارى أو الأنماط الإدارية وهذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير الإدارى Managerial Developement والذى يهدف إلى إحداث التغير فى أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب كذلك قد يتناول التغيير احداث التعديل فى الجوانب التنظيمية وإجراءات العمل وهذا ما يطلق عليه البعض Organization Development أى التطوير التنظيمى وعادة ما ينصب محور هذا التطوير أو التغيير على الجوانب التالية:

- التغيير فى الهيكل التنظيمى (الاختصاصات والمسئوليات).
- التغيير فى النظم وإجراءات العمل (تبسيط الإجراءات).

- التغيير فى السياسات الحاكمة للعمل وأساليب إتخاذ القرارات.
- التغيير فى الإمكانيات المتاحة للنظم سواء كانت هذه التغيرات بالزيادة أو التخفيض.
- التغيير فى الأعمال والأنشطة التى يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

التغيير وطبيعة السلوك الإنسانى - مقاومة التغيير:

لاشك أن الإنسان هو العنصر الرئيسى والموجه لفاعلية التطوير الإدارى أو التطوير التنظيمى، فالتغيير ومدى تحقيقه للأهداف المرجوه منه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبولهم وتعاونهم (سواء كانوا أفراد أو جماعات) لهذا التغيير وإذا نظرنا إلى فرد فاننا نجد أن سلوكه ما هو إلا محصلة التفاعل بين ثلاث عناصر أساسية أى:

السلوك = دالة (الرغبة × القدرة × البيئة)

(Behavior = f(Desire × Ability × Environment)

هذه العناصر الثلاث تعتبرمكملة لبعضها فالسلوك بدون رغبة ومع توافر القدرة والظروف المحيطة المناسبة لا يعتبر سلوكاً فعالاً، كذلك الحال إذا ما توافرت الرغبة والظروف المناسبة دون توافر القدرة يؤدى إلى الوصول إلى سلوك غير فعال، وأخيراً فان توافر الرغبة والقدرة دون ما توافر الظروف المناسبة لا يؤدى إلى تحقيق السلوك الفعال.

لذلك يجب التفاعل مع هذه العناصر الثلاث معا ولاشك أن هناك العديد من العوامل والحوادث التى تؤثر على هذه الجوانب وبالتالى على السلوك منها:

العوامل النفسية، العوامل الإجتماعية، وأخيراً العوامل الحضارية والعوامل النفسية تشتمل على الإدراك والتفكير، الدوافع والإتجاهات، والخبرات، والتعلم وتكوين الشخصية. أما العوامل الحضارية فإنها تتمثل فى العرف والتقاليد السائدة فى المجتمع.

وحيث أن الإنسان عادة ما يلتحق بأى عمل من أجل الحصول على فر لاشباع حاجات متعددة ومتنوعة (الحاجات الإقتصادية، الإجتماعية، الذاتية). ولاشك أن هذا الإنسان حين سعيه لاسشباع حاجاته من خلال العمل يجد نفسه مضطراً إلى الدخول فى علاقات عمل وعلاقات إجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر سواء كانوا:

- رؤساء.
- مرؤوسين.
- زملاء.
- متعاملين من خارج التنظيم.

والإنسان حينما يعايش التنظيم فإنه يكتشف مدى توافر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية وإشباع رغباته وحاجاته، كذلك فإنه يستطيع التعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم ومتطلباته من ناحية وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى.

وحيث قد أوضحت سابقاً أن التغيير يبغى إحداث تغيرات أو تعديلات فى الجوانب التنظيمية وأساليب وإجراءات العمل أو فى الهيكل الإدارى، لذلك فإنه ووفقاً للطبيعة البشرية يجب أن نتوقع نوع من المقاومة لأى نوع من

أنواع التغيير. ويمكن تفسير حقيقة هذه المقارمة من دراسة المخاوف النفسية والمادية للتغيير.

ويمكن القول أن معظم الجهود المتعلقة بالتطوير تقابل فى النهاية بمقاومة من الأفراد الذين يقاومون التغيير لمجموعة من الأسباب أهمها:

١- الإهتمام الذاتى أو النظرة الشخصية الضيقة:

ذلك أن الأفراد يخشون فقد شئ ذو قيمة بالنسبة لهم على سبيل المثال: إفتقاد القوة Power افتقاد الموارد، افتقاد حرية اتخاذ القرار، افتقاد الصداقة، أو الهيبة والمكانة Prestige .

٢- سوء الفهم وافتقاد الثقة:

ذلك أن الأفراد لا يفهمون الأسباب وراء التغيير أو دلالات هذا التغيير، ويحدث ذلك فى الغالب عندما لا يثقون فى الإدارة.

٣- تقيم التغيير من زوايا مختلفة، أو إختلاف الأفراد أو الأطراف المختلفة فى تقييمهم للتغيير:

على سبيل المثال فإن الأفراد العاملين فى المنظمة يرون التغيير بطريقة مختلفة عما يراه واضعو إستراتيجية التغيير، ويكمن السبب وراء ذلك أن العاملين لا يتوافر لديهم كافة المعلومات.

٤- عدم قبول التغيير أو عدم السماح بحدوثه:

ذلك أن العاملين غير قادرين من الناحية النفسية على السماح بحدوث التغيير (على سبيل المثال فإنهم لا يتوافر لديهم المهارات الضرورية الجديدة والتى يفترضها التغيير. كذلك فانهم قد يعتقدون أن قبول التغيير هو مفهوم

ضمنى أمام الإدارة أن السلوكيات والتصرفات السابقة للعاملين كانت خاطئة).

لذا، يمكن القول بأنه «بصفة عامة يقاوم الفرد أى تغيير ولو كان هذا التغيير لصالحه فى الأجل القصير أو الأجل الطويل». وحتى يمكننا الوقوف على حقيقة تلك المقاومة، نود أن نوضح أن هذه المقاومة ترجع إلى نوعين من المخاوف من جانب مقاومى التغيير:

١- المخاوف الحقيقية:

ويمكن أن نضرب بعض الأمثلة لمثل هذه المخاوف فيما يلى:

* الخوف من زيادة الأعباء التى سوف تلقى على الفرد ويعتبر مسئولا عنها بعد إحداث التغيير.
* الخوف من حدوث إنخفاض فى ما يحصل عليه من رواتب أو مكافآت بعد إدخال التغيير، أو إلغاء الحصول على أوقات إضافية.
* الخوف من الإستغناء عنه عند إحداث هذا التغيير.
* الخوف من تعرضه للانتقال إلى مكان آخر للعمل.

٢- المخاوف النفسية:

ويمكن أن نضرب بعض الأمثلة لمثل هذه المخاوف:

* الخوف من إبعاده عن مجموعة العمل التى تعود عليها وإنشاء علاقات معها.
* الخوف من عدم ترقيته الأمر الذى يؤثر فى شعوره بتحقيق ذاته،

* الخوف من عدم الاستقرار وفقدان الألفة والشعور بإدارة أعماله بنفسه.

لذلك فإنه عند إحداث تغيير قد يتجه الفراد الذى يشمله التغيير إما إلى:

١- المشاركة فى إحداث التغيير لأنه يؤدى إلى إشباع حاجاته ورغباته ومساعدته على التقدم والنجاح المستمر وتحقيق أحلامه المستقبلية.

٢- عدم المشاركة وذلك بإتخاذ موقف سلبى تجاه التغيير وذلك إما بالمعارضة الصريحة أو المستترة وذلك نظرا لإدراكه بأن ذلك سوف يهدد أمنه أو أنه سينتزع بعض مكاسبه ويسد الطريق أمام نجاحه وتقدمه.

تقليل مقاومة التغيير:

فيما يلى أهم الطرق الشائعة التى يمكن من خلالها تقليل مقاومة التغيير: (ويوضح الجدول التالى هذه الطرق)

١- قبل حدوث لتغيير يجب الاتصال بالأفراد وتعليمهم:

Communicate and Educate Employees

٢- إشراك هؤلاء الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير فى تصميم وتنفيذ عملية التغيير.

٣- تشجيع الأفراد وتدعيمهم عندما يحدث التغيير وذلك يساعد فى إزالة الخوف والقلق.

٤- التفاوض مع الأطراف المعارضة للتغيير .. بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شئ ما يؤدى إلى تقليل مقاومة التغيير. على سبيل المثال نقل بعض الأفراد إلى موقع أو مكان آخر غير مرغوب فيه عن طريق زيادة الرواتب الشهرية لهؤلاء.

٥- إستخدام أسلوب المناورة Manipulation أى إستخدام أساليب غير مباشرة وتكتيكات ملتوية لاقناع الآخرين أن التغيير فى مصلحتهم ... وهناك إعتبارات أخلاقية بطبيعة الحال ضد هذا الأسلوب.

٦- استخدام نوع من التهديد الضمنى أو الصريح: بمعنى تهديد العاملين مثلاً بفقد الوظيفة، أو إسناد مهام متواضعة لهم ... الخ وذلك للحصول على موافقتهم .

أساليب تقليل مقاومة التغير

المزايـــا	المواقف المستخدم فيها هذا الأسلوب	المزايـــا	العيـــوب
تعليم الأفراد والاتال بهم: Education + Communicaa-tion	فى حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات.	بمجرد أن يقتنع الأفراد فسوف يساعدون فى تنفيذ عملية التغيير.	قد يستغرق وقتاً طويلاً خاصصة فى حالة اقناع عدد لاحصر لهم من المهتمين بالتغيير.
أسلوب المشاركة وادماج الأفراد فى عملية التغيير Participation + In-volvement	عندما لايكون لدى القائمون على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، وعندما يكون لدى الآخرين قوة هائلة على المقاومة.	أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونوا ملتزمين بتنفيذ التغيير، وكذلك إعطاء كافة المعلومات لديهم.	الخطورة هنا فى أن المشاركون يقدمون تصميماً غير مناسب، كما قد يستغرق ذلك وقتاً طويلا.
تشجيع الأفراد وتدعيمهم: Facilitation + Support	يمكن إستخدام هذا الأسلوب فى حالة ما إذا كانت مقاومة الأفراد بسبب مشاكل التأقلم مع الأوضاع الجديدة.	ليس هناك أسلوب أفضل من ذلك فيما يتصل بمشاكل التأقلم Adjustment.	يستغرق وقتاً طويلاً مكلف للغاية وقد يفشل كذلك.
التفاوض والإتفاق Negotiation + Agreement	يستخدم هذا الأسلوب عندما نجد أن شخصاً ما أو مجموعة سوف تخسر فى النهاية من وراء عملية التغيير، وأن لدى هذه المجموعة قوة هائلة على المقاومة.	فى بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائما وطريقاً سهلاً لتجنب المقاومة العنيفة.	قد يكون أسلوباً مكلفاً للغاية فى كثير من الحالات خاة إذا نبه الآخرين للمطالبة بالمعاملة بالمثل.
أسلوب المناورة Manipulation	عندما لاتجدى بقية الأساليب، أو عندما تكون الطرق الأخرى مكلفة للغاية.	قد تكون وسيلة غير مكلفة وسريعة نسبياً للتغلب على المقاومة.	قد تؤدى إلى مشاكل مستقبلية إذا شعر الأفراد أنهم قد غرر بهم.
التهديد الضمنى أو الصريح Explicit+ Implicit Coercion	عندما يكون عامل السرعة أمراً ضرورياً، وأن القائمين على التغيير لديهم قوة كبيرة.	أسلوب سريع، وقد يتخطى أو يتغلب على نوع من المقاومة.	يمكن أن يكون أسلوباً محفوفاً بالمخاطر إذا أثار حمق الأفراد القائمين بالتغيير.

أسباب التغيير أو القوى الدافعة للتغيير:

١- التغيير للإستجابة للضغوط والقوى الخارجية:

فقد تحدث بعض التغيرات فى المجتمع نظراً لحدوث تطورات فى الأوضاع الإقتصادية أو الإيدولوجية فى المجتمع الأمر الذى يحتم على القائمين على الوحدات التنظيمية والإقتصادية فى الدول ضرورة العمل على تهيئة نشاطها حتى يمكن أن تستجيب لمثل هذه التغيرات القومية. وخير مثال على ذلك إتجاه الدول العربية النفطية إلى إستراتجية الإعتماد على الكفاءات والمهارات الوطنية خاصة بالنسبة للطبقة الفنية المدربة، كنتيجة لذلك يجب أن تستجيب المؤسسات والوحدات التعليمية لمثل هذه الإستراتيجية عند تخطيط برامجها التعليمية والتدريبية أيضا من الأمثلة الأخرى:

* التغير فى ظروف السوق المحيطة بالمنظمة ويمكن أن تشمل هذه التغيرات ما تدخله القوى المنافسة من تغيرات، أو ما يطرأ على الموارد المادية البشرية من تغيرات فى النوعية أو الكمية.

* التغير فى التكنولوجيا المستخدمة مثل إدخال أجهزة الكمبيوتر وتأثيرها على الإنتاج والعمليات.

* التغير فى البيئة المحيطة بالمنظمة كما هو الحال فى التغيرات فى علاقة الحكومة بالمنظمات المختلفة ومنشآت الأعمال.

ولاشك أن التغبير الناشئ كإستجابة للضغوط الخارجية قد لايجد طريقة للتطبيق الكامل وقد يظل فى صورة شعارات أكثر منه تغيير حقيقى. ويتوقف مدى تحقيق هذا التغيير على قوة الضغوط الخارجية من ناحية ،على القوة

النسبية للوحدات التى يجب عليها إحداث مثل هذا التغيير فى مواجهة هذه الضغوط من الناحية الأخرى.

٢- التغيير تلمساً لحل بعض المشاكل الذاتية أى ضغط القوى والعوامل الداخلية:

قد تنبع الحاجة للتغيير من وجود بعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات التنظيمية وقد تتعلق تلك المشاكل بأحد جانبين: الأول يتمثل فى مدى قدرة التنظيم الحالى على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة أو قد تتمثل فى ضعف بعض عناصر التنظيم الحالى وعدم توافقها مع باقى بعض العناصر ولاشك أن الأسلوب المتبع لإحداث مثل هذه التغيير هو ما يطلق عليه بأسلوب إعادة لتنظيم Reorganization وخير مثال على ذلك ما كان وما يحدث الآن بالنسبة للهيئات والمؤسسات العلمية والتدريبية ويمكن توضيح بعض أمثلة هذا التغيير فى:

- التغيرات فى العمليات والأنشطة كما هو الحال مثلاً فى عملية إتخاذ القرارات والإتصال والعلاقات الشخصية المتبادلة.
- التغيرات فى الأفراد، كما ينعكس ذلك فى إنخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل.

٣- التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه:

وحيث أن المناخ المحيط دائم التغيير والتطوير لذلك فإن محاولة السيطرة على هذا المناخ تعتبر عملية غاية فى الصعوبة لذلك فإنه حتى يتسنى تحقيق ذلك لابد من الإعتماد على:

- أما إحداث التغيير بشكل تدريجى يبدأ بالجوانب البسيطة يتدرج حتى يصل إلى الجوانب المعقدة والمتشابكة.

- أو أن يبدأ التغيير فى شكل مرحلى كل مرحلة تحاول تحقيق إحدى جزئيات التغيير الكلى والشامل.

- أو التغيير الفورى والشامل.

ولا شك أن إستخدام أى مما سبق يتوقف على مدى إستعداد وكفاءة القائمين على إحداث مثل هذا التغيير هذا إلى جانب مدى تقبل ورضا الذين سيشملهم هذا التغيير أى على مدى قبولهم أو مقاومتهم لهذا التغيير.

مراحل التغيير أو كيفية إحداث التغيير:

يمكن تلخيص المراحل الأساسية لإحداث أى تغيير إدارى أو تنظيمى فيما يلى:

١- الوصف والتحليل والتشخيص للوضع الحالى

أى توصيف الأعمال والإجراءات الحالية وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها والتائج المترتبة عليها باسبة لمستوى الكفاءة والإنتاجية كذلك يجب أن يشتمل هذا التشخيص تحديد الإمكانيات والطاقات المتاحة ونواحى القصور والضعف فيها سواء البشرية منها أو المادية.

(أ) وتتطلب هذه الخطوة الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية:

- ماهى المشكلة؟ وماهى اعراض هذه المشكلة؟

- ما الذى يجب تغييره لحل المشكلة؟

- ماهى النتائج المتوقعة من وراء التغيير؟ وكيف يمكن قياس هذه النتائج أو الأهداف؟

(ب) كذلك إنه يمكن تشخيص المشكلة من خلال توافر المعلومات الضرورية، كما هو الحال مثلا فى التقارير المالية والبيانات المالية وكذلك تقارير الإدارات والأقسام. كما يمكن توفير المعلومات عن إتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالأجور والمرتبات وظروف العمل وغيرها من خلال إستخدام أساليب الإستقصاء التى يمكن أن يتم تحليل بياناتها بعناية، وتمثل معلومات مرتدة توجه الإدارة.

(جـ) ينبغى أن تحدد هذه الخطوة التشخيصية الأهداف من وراء التغيير. وقد تصاغ هذه الأهداف فى شكل بيانات مالية أو بيانات عن الإنتاج (كنصيب السوق أو الربح أو الإنتاجية)، أو أهداف تتعلق بالإتجاهات والروح المعنوية.

٢- أساليب التغيرات البديلة:

يمكن تصنيف أساليب التغيير لابديلة طبقاً للتأكيد الرئيسى أو التركيز الرئيسى لكل أسلوب، ويشمل ذلك إما تغيير الهيكل، أو الأفراد، أو التنكولوجيا المستخدمة أو بحلها مجتمعة.

(أ) التغيير الهيكلى: Structural Change

ويشمل التصرف الإدارى الذى يحاول تحسين الأداء من خلال تغيير الهيكل التنظيمى الرسمى للمنظمة، وكذلك تغييرعلاقات السلطة. وقد يشمل التغيير الهيكلى - التغييرات فى طبيعة الوظيفة: وعلى وجه التحديد:

- زيادة التوسع فى الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة Jop Enrich-ment وهى التقليل من درجة التخصص الدقيق فى الوظيفة. بعبارة أخرى تغيير ملامح الوظيفة، على سبيل المثال: ظروف العمل المادية التى تؤدى فيها الوظيفة، وكذلك المهام أو الواجبات الضرورية للوظيفة وذلك بهدف زيادة الإشباع الوظيفى للشخص شاغل هذه الوظيفة.

- زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة job Enlargement ويكون الهدف هنا هو جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبعث على التحدى Challenging. ومع ذلك فإن إضافة مهام لا معنى لها قد تحدث الأثر العكسى.

- التغيرات فى العلاقة بين الإداريين والفنيين الإستشاريين Line- Staff Rela-tionships ويشمل ذلك خلق مكاتب ومساعدين فنيين إستشاريين على أساس مؤقت adhoc أو على أساس دائم.

(ب) التغيرات فى الأفراد People Change

ويتضمن ذلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين إتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم، وتشمل المداخل الرئيسية لهذه الخطوة ما يلى:

- **برامج التدريب والتنمية الإدارية:**

ومن الأساليب الحديثة والشائعة فى هذه البرامج ما يعرف بتدريب الحساسية والذى يحاول أن يجعل الشخص المشارك فى البرنامج أكثر إدراكاً ووعياً لنفسه أو ذاته وكذلك أكثر إدراكاً لتأثيره على الأخرين.

وفيما يلى بعض الخصائص المتعلقة بتدريب الحساسية Sensitivity Training أو ما يعرف بالتدريب المعملى أو المواقف التى يستخدم فيها هذا الأسلوب:

* هذا الأسلوب يفترض أن الأداء غير المرضى أو الأداء السئ إنما يرجع إلى المشكلات النفسية للأفراد الذين ينبغى عليهم تحقيق هدف معين بطريقة جماعية.

* يركز على العمليات أو الأنشطة وليس على المحتوى ويركز على التدريب النفسى المتعلق بالمفاهيم Concptual.

* فى العادة يتقابل مجموعة من المديرين بعيداً عن العمل. ويتم توجيههم بواسطة مدرب يمارس نوعاً من القيادة غير المتسلطة أو المسموح بها Permissive وتدخل المجموعة فى نوع من الحوار لا تحكمه أى أجنده أو موضوعات معينة أو تركيز على نقطة معينة. ويكون التأكيد على محاولة إكتشاف الذات.

- **بناء المنظمة حول نظام رقم (٤) المعروف فى الإدارة**

System 4 Organization

ويشير ذلك إلى المنظمة التى يحتفظ فيها المديرون بعلاقات بالمشاركة والتدعيم، وتتخذ فيها القرارات بطريقة جماعية، ولديها أهداف أداء مرتفعة أو عالية ... وقد صمم النظام بواسطة أحد علماء الإدارة المعروفين وهو رنسيس ليكرت Rensis Likert ومن الخصائص المميزة لهذا الأسلوب:

* إن عملية القيادة توجد أو تبعث على الثقة بين الرؤساء والمرؤسين.

* إثارة جميع الحوافز النفسية والإجتماعية والمادية لدى الفرد من خلال وسائل المشاركة، ويتواجد لدى العاملين إتجاهات إيجابية نحو الإدارة وكذلك نحو أهداف المنظمة.

* إن المعلومات تتداول بحرية خلال أنحاء المنظمة.

* عمليات التفاعل بين الأفراد والمجموعات هى عمليات مفتوحة ومكثفة.

* عمليات إتخاذ القرارات تتم بأسلوب جماعى.

* إن مشاركة المجموعة تصل إلى أهداف واقعية وطموحة فى نفس الوقت.

* عمليات الرقابة موزعة فى كل أنحاء المنظمة.

* أهداف أداء عالية ومرتفعة ويتم العمل بفعالية على تحقيقها

- **التخطيط للمهنة ولحياة الفرد** Life and Career Planning

ينطوى هذا الأسلوب على تبنى الشركة لبعض البرامج التى تتضمن قيام الأفراد بإعادة تقييم حياتهم وكذلك المهنة التى عملون بها وأن يخططوا لذلك طريقة منظمة وشاملة.

* على سبيل المثال يقوم الفرد بدراسة وتقييم مسار حياته ومسار وظيفته حتى الآن، ويحاول أن يصنع أو يصيغ أهداف لنمط حياته ومهنته، وأن يتنبأ بالمستقبل وأن يتم خطط وبرامج عمل لتحقيق هذه الأهداف.

* ويلاحظ أن يتم وضع خطط لحياة الشخص ومهنته فى نفس الوقت أو بطريقة متزامنة.

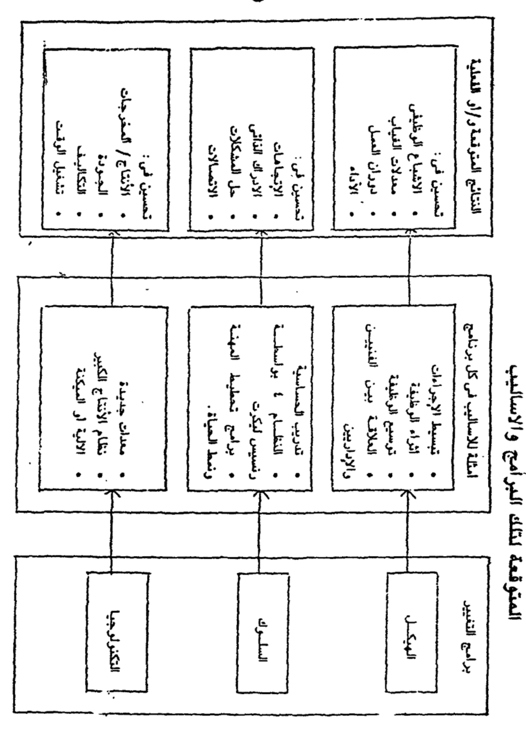
(جـ) التغيرات التكنولوجية Techolgical Change

وينطوى على تطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات.

ويمكن القول أن التغير التكنولوجى له بالفعل آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة على سبيل المثال فإن تبنى أو شراء آلات جديدة مثلاً فى أحد المصانع ينطوى على تغييرات فى محتوى الوظيفة، تقسيم العمل العلاقات الإجتماعية بين العاملين، ظروف العمل المادية، أنماط الوظيفة، إجراءات الترقيات، الأمان الوظيفى، وكذلك تغييرات فى الأجور والرواتب وغير ذلك.

ويلخص الشكل التالى المداخل المختلفة لإحداث التغيير (تغيير هيكلى - تغيير الأفراد - تغيير تكنولوجى) كما يعرض أنواع البرامج المقدمة فى كل مدخل وكذلك النتائج المتوقعة.

تصوير لبرامج التغيير التنظيمى والنتائج المتوقعة لتلك البرامج والأساليب



العوامل المحددة أو الظروف المقيدة للتغيير:

يأتى فى نفس الخطوة السابقة التعرف على الظروف التى تحد من عملية التغيير. وقد أثار معظم الكتاب إلى ثلاثة مصادر أساسية للتأثير على نتائج برامج التغيير والتطوير الإدارى وهى:

(١) **مناخ القيادة السائد**: ويشير إلى طبيعة مناخ أو بيئة العمل السائد والناتج عن نمط القيادة والممارسات الإدارية للرؤساء وذلك أن نجاح التطوير الإدارى يتطلب إلتزاماً من جانب الإدارة لهذه الجهود وقد يكون نمط القيادة هو الهدف من وراء برامج التطوير الإدارى.

(٢) **التنظيم الرسمى**: وينبغى أن يكون منسجماً أو متناغماً مع التغيير المفتوح.

(٣) **ثقافة المنظمة**: ويشير ذلك إلى تأثير عادات وقيم وأنماط سلوك المجموعات وكذلك الأنشطة الغير الرسمية التى يمارسونها على بيئة العمل بإختصار يجب أن تكون ثقافة المنظمة مشجعة على التغيير المخطط.

إختيار إستراتيجية التغيير:

(أ) ينطوى إختيار إستراتيجية التغيير إختيار أو إتاحة الفرة لأحد المداخل التالية:

١- المدخل القائم على المبادرة من جانب واحد Unilateral ويتضمن ذلك عادة توجيهاً من الإدارة العليا يف التغيير ويحدد مسئوليات المرؤوسين فى تنفيذ التغيير.

٢- المدخل القائم على المشاركة: وينطوى هذا المدخل إما على قيام

المستويات الدنيا بتحديد المشكلة وكذلك الحلول البديلة أو التركيز على إيجاد الحلول البديلة بواسطة المستويات الدنيا بعد أن تكون الإدارة العليا قد حددت المشكلة.

٣- المدخل القائم على التفويض ... وفيه تكون المجموعة مسئولة كلية عن تحليل المشكلة وإيجاد أو إقتراح الحلول.

(ب) يجب أن يؤخذ فى الحسبان أن هدف الإستراتيجية المختارة هو تقليل المقاومة وتأكيد التعاون والتدعيم.

(جـ) وهناك بعض الشروط الجوهرية المطلوب توافرها قبل تطوع الأفراد بالمشاركة فى التغيير:

١- أن الأفراد العاملين ينبغى أن تكون لديهم الرغبة فى المشاركة.

٢- ينبغى أن يكون لدى هؤلاء الإستعداد والقدرة على إيصال أفكارهم ومعتقداتهم.

٣- على المديرين أن يكونوا آمنين فى مواقعهم حتى لا يروا مشاركة العاملين على أنها علامة ضعف أو تقليل من سلطاتهم.

٤- أن يتسم المديرون بسعة الأفق ورحابة الصدر تجاه أفكار العاملين.

تنفيذ وتقييم إستراتيجية التغيير:

(أ) يتضمن تنفيذ التغيير بعدين أساسين:

١- توقيت التغيير .. وهو إختيار الوقت المناسب لإدخال التغيير.

٢- نطاق عملية التغيير ... Scope

(ب) يتضمن التقييم المقارنة بين نتائج وأهداف برنامج التغيير .. ويمكن أن يستخدم فى ذلك ثلاث أنواع من المعايير.

١- **معايير داخلية**: وتتعلق مباشرة بأساس البرنامج (على سبيل المثال هل تعلم الأفراد فى برنامج إثراء الوظيفة البعد الجوهرى أو الأساسى للوظيفة)

٢- **معايير خارجية**: وتتعلق بكفاءة وفعالية العاملين قبل وبعد تنفيذ عملية التغيير .. على سبيل المثال (عدد الوحدات المنتجة فى ساعات العمل .. زيادة المبيعات .. الخ).

٣- **المعايير المتعلقة برد فعل المشاركين فى البرنامج**: وتشير هذه المعايير إلى كيفية قياس ما يشعر به الأفراد نحو برنامج التغيير الذين خضعوا له وتأثروا به.

(جـ) ومن المفيد فى هذا الصدد إستخدام طرق ووسائل عديدة لقياس وتقييم نتائج برنامج التغيير.. .

التطوير والتغيير التنظيمى[1]:

مقدمة:

يعتبر التطوير والتغيير التنظيمى فى منظمات العمل من أهم العمليات التى يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها، وذلك لضمان أداء فعال وناجح.

وتتبع أهمية التطوير والتغيير التنظيمى من كون العصر الذى نعيش فيه هو

---

(١) ناصر محمد العديلى، السلوك الإنسانى والتنظيمى: منظور كلى مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٣، ص ٥٤٥ وما بعدها.

عصر التطورات والتغييرات المستمرة والسريعة، ليس عل البيئة العامة (الخارجية) فحسب، بل على بيئة المنظمة الإدارية أيضاً، وفى شتى نواحيها.

والتطوير والتغيير التنظيمى هو فى الواقع خطة إيجابية، أى تطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإدارى يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجبارى وغير المرغوب.

إن منظمات العمل - سواء منها العامة أو الخاصة أى الحكومية وغير الحكومية - تحتاج بين حين وآخر إلى تطوير وتغيير إلى الأحسن، لزيادة فاعليتها وأدائها وإنتاجيتها. ويهدف هذا التطوير والتغيير فى الدرجة الأولى إلى التأثير فى المديرين والشرفين،، بغية تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطاتهم فى المجال الإدارى، والتى تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التى أثرت فيهم لعديد من السنوات.

وسوف نتناول فى هذا الفصل التطوير والتغيير التنظيمى، من حيث التعريف والأهمية وأهم النظريات سواء منها القديم أو الحدث، وأهم أساليب وتقنيات التطوير والتغيير التظيمى.

تعريف التطوير التنظيمى:

يعتقد بيكارد (Bechard) (١٩٦٩م) أن التطوير التنظمى: «جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة فى عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية».

أما فرنش وبل (French & Bell) فإنهما يعرفان التطوير التنظيمى بأنه «جهد ونشاط طويل المدى ويستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة مشاركة وتعاونيه وفعالة لمناخ التنظيم، تعطى تأكيدا خاصا للعمل الجماعى الشامل».

أما ألدرفر (Alderfer) فيرى أن التطوير التنظيمى «يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنسانى للمنظمة وزيادة فاعلية بعده التنظيمى» .

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددها فإنها جميعا تكاد تتفق على أن جوهر التطوير والتغيير التنظيمى هو سلوك الفرد وجماعة العمل فى منظمات العمل الحكومية (وغير الحكومية)، عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مسشكلاتها باستمرار ووفق المتغيرات البيئية، سواء منها أو الاقتصادية أو التنظيمية أو الفنية أو التقنية.

ويرى الغمرى أنه يمكن تعريف التطوير التنظيمى بأنه «المحاولة – طويلة المدى – لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، معتمدين فى ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية» .

نتيجة لهذا التعريف يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

١ – إن برنامج التطوير التنظيمى قد يشمل المنظمة ككل (النظام الكلى) أو جزءاً منها فقط (أحد الأنظمة الفرعية)، بشرط توافر درجة عالية من الاستقلال له عن باقى أجزاء النظام الكلى.

٢ – هدف التطوير التنظيمى يتمثل فى زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة.

٣- الاستراتيجية الأساسية لأسلوب التطوير التنظيمى تتمثل فى التدخل الذى يتم فى أوجه النشاط التى تمارسها المنظمة، بطريقة تسمح بتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل المشكلات وتدعيم عملية التعلم والاختيار بين البدائل المتاحة، بطريقة تساعد عملية التطوير واستمراريتها .

مصطلح التطوير التنظيمى:

يرى فرنش أن مصطلح التطوير التنظيمى ظهر من خلال البحوث التى أجريت والمفاهيم التى استخدمها الباحثون الذين أشرنا إليهم من قبل، وهم: بليك Blake وشيبرد Sheperd وموتون Mouton ومكروقر McGregor، حيث ظهر فى البداية مصطلح أو لفظ تطوير المجموعة على يد بليك وموتون فى أثناء تدريب العلاقات الإنسانية فى جامعة تكساس عام ١٩٥٦م (فرنش French، وقد استخدم هذا المصطلح شيبرد وبليك فيما بعد.

وأثناء تدريب الـ T. Group تم استخدام مصطلح التطوير على يد مكروقر McGregor وبيكارد Bechard لأن ذلك يعنى على حد قول بيكارد «جهدا نمظما وشاملا للتغيير» .

العوامل المؤثرة فى الحاجة إلى التطوير والتغيير التنظيمى:

لا شك فى أن الضغوط والعوامل التى تؤثر فى منظمة العمل وفعاليتها تأتى من مصادر بيئية خارجية وداخلية. لذا فإن الحاجة تدعو القادة الإداريين والمديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التطوير والتغيير التنظيمى، حتى يكون بمقدورهم التعامل مع هذه المتغيرات البيئية: الخارجية والداخلية. ويحدد كل من هيت وزملائه .Hitt et al (١٩٧٩م) مصادر التطوير والتغيير التنظيمى التى تتمثل بما يلى:

١- **عوامل البيئية التقنية**: تتمثل البيئة التقنية فى التغيرات التكنولوجية التى يشهدها العالم اليوم. حيث بدأت المعلومات منذ عام ١٩٤٠م بالانفجار والزيادة فى المكتشفات التقنية. وهذا التغير فى الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير فى بيئة العمل ومهامه، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمى أو مشاعر العاملين.

ويتمثل هذا التغير والتأثير فى ثلاثة جوانب، هى:

أ- العلماء والفنيون: لا شك فى أن العلماء والفنيين قد يتأثرون ويكون لهم رد فعل، كما يرى هيت وزملاؤه، وقد يكون رد الفعل هذا فى غير صالح المنظمة، لأنهم قد يرون فى التنظيم البيروقراطى تخلفا عن المبتكرات والوسائل التقنية الحديثة.

ب- أن الإنتاج الممم بواسطة العلماء هو إنتاج معقد ومتقدم، ويتمثل ذلك بالأجهزة الإلكترونية لاحديثة وأدوات المكاتب والآلات الحاسبة والحاسب الآلى ووسائل الإتصال الحديثة، كالآلة الكاتبة والفاكسميلى وغيرهما.

جـ- عمليات الإنتاجية جيب أن تكون بمستوى أداء وتقدم الإنتاح نفسه، وبأقل نسبة من الأخطاء الإنسانية حتى لا يترتب عليها آثار بالنسبة للمستخدمين والمستهلكين .

٢- **عوامل البيئة الاجتماعية**: وتتمثل هذه العوامل فى العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك ففى الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسئولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك فى نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية، ونحو ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة .

٣- **العوامل الاقتصادية**: وتتمثل هذه العوامل فى عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية، مثل: رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.

٤- **العوامل التنظيمية**: وتتمثل هذه العوامل فى العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها، مثل: اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، متطلبات المشاركة فى العمل، التقنية الإدارية، حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين، تغير القيم والمواقف لدى العاملين هذا ويوضح الجدول التالى أهم هذه العوامل.

العوامل المؤثرة فى الحاجة إلى تغيير المنظمة

المصدر	العوامل
البيئة الفنية (التقنية)	١ - انفجار المعلومات ، زيادة ضغوط العمل ٢- التطوير فى عمليات الإنتاج ٣ - التطوير فى إعداد وتقدم الإنتاج ٤ - الانفجار فى المعلومات والاتصالات
البيئة الاجتماعية	١ - تغير الاتجاهات والقيم نحو العمل . ٢ - تغير الاتجاهات والقيم نحو المسئولية الاجتماعية . ٣ - الأنظمة والتعليمات واللوائح الحكومية . ٤ - النمو السكانى .
البيئة الاقتصادية	١ - السوق العالمى الاستهلاكى . ٢ - التغير السريع والمطرد وأذواق المستهلكين وأفضليات موارد الإنتاج . ٣ - نمو الأعمال المختلطة والمتداخلة .
البيئة التنظيمية (الإدارية)	١ - متطلبات الموظفين والعاملين ، والمشاركة فى الانهماك فى العمل . ٢ - الانسحاب العائد للتقنية المتقدمة وحجم المنظمة . ٣ - تغير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين .

المصدر : Hitt et al. , Effective Management , 1979 , p . 452 .

دورة حياة التنظيم: ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE

التنظيم فى معناه الحديث كائن حى يتطور وينمو ويمر بمراحل حياتيه متباينة، ومن النماذج الشائعة فى وف هذه المراحل النموذج الثلاثى (THREE - STAGE MODEL)

والذى يميز عادة بين ثلاثة مراحل:

* التنظيم الصغير SMALL
* التنظيم المتكامل INTEGRATED
* التنظيم المتنوع DIVERSIFIED

والفكرة الأساسية أن المنشأة فى كل مرحلة من مراحل التنظيم تحتاج إلى نمط وأساليب للإدارة تختلف عن المراحل التالية، ومن ثم فان المهارات الإدارية وأساليب إتخاذ القرارات وطبيعة العلاقات التنظيمية ستختلف فى مراحل حياة التنظيم المختلفة.

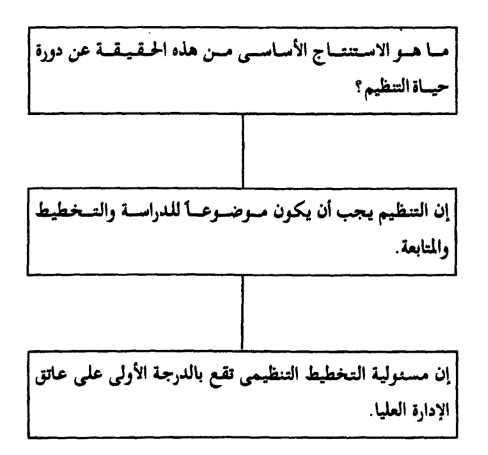
هل يمكن وصف الملامح المميزة لكل مرحلة من دورة حياة التنظيم؟
هل تستطيع تحديد المرحلة التى تمر بها منشأتك حاليا؟

خصائص المنشأة	مراحل دورة حياة التنظيم		
	المرحلة الأولى التنظيم الصغير	المرحلة الثانية التنظيم المتكامل	المرحلة الثالثة التنظيم المتنوع
١-نمـــــط المنتجات	منتج واحد / أو خط منتجات وحيد	خطوط منتجات وحيد	خطوط منتجات متعددة
٢-نـــظـــام توزيع المنتجات	قناة توزيع وحيدة أو مجموعة بسيطة من قنوات التوزيع	مـجـمـوعـة واحـدة من قنوات التوزيع	شبكة من قنوات التوزيع المتعددة
٣- الهـيكل التنظيمى	تنظيم بسيط الجانب الرسمى محدود	تنظيم يقـــوم على التخصص الوظيفى	تنظيم يقوم على التخصص فى نمو علاقات السوق والمنتجات
٤ - الإهتـمـام بالبـحـوث والتنمـيـة R&D	لا يوجد تنظيم رسمى للبحوث. الأمر يتوقف على اهتمام المالك	تنظيم رسمى للبحوث تطوير المنتجـــات والعمليات	تنظيم رسمى أوضح لبحوث التطوير والتنمية
٥-مـعـاييـر تقييم الأداء	الملاحظة الشخصية	بداية الاعـتـمـاد على معاييره موضوعية	معايير موضوعية تعتمد مؤشرات العائد على الاستثمار وحصة المنشأة فى
٦- نظام الرقابة والثواب والعقاب	نظام شخص غير مقنن	نظام شـخص بالنسـبـة للأمور الهامة	نظام موضوعى يقوم على تحليل النتائج والإنجازات

المرحل الثلاثة لحياة التنظيم

وبصفة عامة، فان التنظيم باعتباره كيان ديناميكى يمر بأطوار لخصت كالآتى:

* طور النشأة.
* طور النمو.
* طور النضوج.
* طور اعادة التكوين.
* طور التقادم.



أهم العناصر المساعدة على التطوير والتغيير التنظيمى

تتمثل أهم العناصر المساعدة على التطوير والتغيير التنظيمى فيما يلى:

١- تحديد هدف التطوير: أى وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه، على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها وتغييرها.

٢- التجديد المستمر للتنظيم: وهو النظرة الإيجابية لنظم واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتى مع التغيير والتطوير وتحسين إنجازها لأهدافها. وكذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلى حالة جيدة، وتطوير الإجراءات والأساليب وأى ظروف أخرى محيطة، وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمى للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل.

٣- الاهتمام البعد الإنسانى لمنظمة العمل: وهو ما يعرف؛ أى الاهتمام بالجانب الإنسانى للعاملين بالمنظمة والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية، وعدم التركيز على النظام التقنى أو الهيكل التنظيمى ومهام العمل فقط، والاهتمام أيضا بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العامليبن وثقافاتهم وخلفياتهم الاجتماعية والبيئية والمعيشية وأنماط حياتهم قدر الإمكان، للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم ولسهولة حل مشكلاتهم والتعامل معهم بيسر وسهولة.

٤- استخدام مفهوم النظم: ويعنى ذلك النظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعى وتقنى مركب. وهذا يعنى النظرة الكلية والشاملة للمنظمة، وأن هناك

ترابطاً ديناميا لمكونات النظم الفرعية (كالنظام الفرعى الإنسانى والنظام الفرعى الهيكلى والنظام الفرعى التقنى)؛ أى تقييم كل جانب من جوانب المنظمة وأخذه بعين الاعتبار.

٥- تبنى استراتيجية إدارية للتطوير: أى السعى إلى التجديد والابتكار الذاتى عن طريق إحداث تغيير له دلالاته فى سلوك الأفراد العاملين، وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ المنظمة، وتفهم العاملين، وبمعنى أدق الاهتمام بذلك النسيج المعقد والمتداخل من المتغيرات التنظيمية الدينامية التى تؤثر فى طريقة شعور الأفراد العاملين بأدوارهم فى التنظيم، وفى الاتجاهات والقيم والتوقعات التى ينمونها نحو زملائهم، وفى نوعية العلاقات بين الفرد وجماعات التنظيم.

٦- الاهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة: أى أن يكون التعلم والتدريب نابعاً من خبرات واقعية معاشة للاستفادة من هذه التجارب.

٧- التعامل مع قضايا حقيقية: أى أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقى، وأن تكون مشكلات محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها.

٨- الاستفادة من الخبرة فى هذا المجال: أى الاستفادة من المتخصصين والمستشارين فى هذا المجال، وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العلمية، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة.

أهداف عمليات التطوير والتغيير التنظيمى:

يرى الغمرى أنه برغم أن الأهداف التفصيلية للتطوير تختلف تبعاً لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة، فإن هناك مجموعة من الأهداف

العامة التى تنطبق فى جميع الحالات. هذه الأهداف - كما يرى الغمرى - تعكس مجموعة من المشكلات المشتركة فى المنظمات بصفة عامة، والتى تقف حائلا أمام الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المنظمة ويحدد الغمرى تلك الأهداف على النحو التالى:

١- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة فى جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.

٢- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات فى جميع أرجاء لمنظمة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلافات الرأى براحة ووضوح - سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها وبعض - ليحل هذا المناخ محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين.

٣- تحديد مسئولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلا من تركيزها فى وظيفة معينة أو عند مستوى إدارى معين.

٤- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.

٥- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالى تكون هذه المنافسة واضحة بحبث يمكن إدارتها وتوجيهها لصلح المنظمة بدلا من احتمالات تأثيراتها السيئة.

٦- زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، ويعتبر آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة فى أثناء عملها فى مهمتها المحددة (الاتصال

- التأثير - المشاعر - نماذج القيادة وصراعتها، أساليب إدارة الصراع .. إلخ).

٧- زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.

٨- مساعدة المديرين على تبنى أساليب الإدارة بأهداف، بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل: الإدارة بالأزمات.

٩- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتى داخل إطار المنظمة.

التطوير التنظيمى والمناخ التنظيمى:

ثمة علاقة وثيقة بين التطوير والتغيير التنظيمى والمناخ التنظيمى حيث أن التطويروالتغيير التنظيمى يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملهما مع المتغيرات البيئية التى توجد فى إطارها.

ويعرف الغمرى المناخ التنظيمى بأنه البيئة الإنسانية التى يعمل فى إطارها العاملون. هذا المناخ قد يكون داخل إدارة من الإدارات أو يمثل جزءا أساسيا من المنظمة - مثل مصنع من المصانع - أو قد يعبر عن الوحدة الاقتصادية ككل، وهو عادة المفهوم الذى يتبناه التطوير التنظيمى.

ويرى الغمرى أن المناخ التنظيمى مثله مثل الهواء يحيط بنا من جميع الاتجاهات، ويؤثر فى كل شئ يحدث داخل الوحدة الاقتصادية، وبالتالى فإنه يتأثر بكل شئ يحدث سواء داخل أو خارج المنظمة.

وقد اهتم علماء الإدارة بقياس المناخ التنظيمى رغبة فى التعرف على فعالية منظمات العمل. ويشير الغمرى - نقلاً عن ماشيسكى Muchisky، - إلى أنه يستخدم فى قياس المناخ السائد مجموعة من العناصر من بينها ما يلى:

١- نوعية ونمط القيادة السائد.

٢- درجة الثقة المتوافرة بين العاملين.

٣- أسلوب الاتصال المستخدم.

٤- درجة الشعور بأهمية وفائدة العمل المؤدى.

٥- أسلوب المحاسبة عن الأداء (المسئولية).

٦- نظام التحفيز المطبق.

٧- ضغوط العمل الموجودة.

٨- الفرص المتاحة أمام الفرد.

٩- درجة البيروقراطية المطبقة.

١٠- درجة مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات .

التطوير والتغيير التنظيمي والمنظمة كنظام مفتوح:

أشرنا من قبل سابق إلى أن «المنظمة تعتبر نظاما مفتوحا من حيث تأثرها وتأثيرها فى البيئة المحيطة بها. كما عرفنا أن التطوير والتغيير التنظيمى محاولة طويلة لإدخال تغيير وتطوير بطريقة مخططة، معتمدين فى ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بطريقة جماعية» (الغمرى، كما أشرنا فيما سبق إلى المناخ التنظيمى ومكوناته. «ولكى يتم الربط بين هذه المفاهيم والعناصر التنظيمية - المنظمة، التطوير، التغيير التنظيمى، المناخ التنظيمى - نقوم بعرض نموذج الغمرى للتطوير التنظيمى واستخدامه لمدخل النظم، ويوضح الشكل التالى هذا النموذج.

- ويرى الغمرى أن التطوير التنظيمى يتعامل مع المنظمة بصفتها مكونا عضويا تدخله مجموعة من المدخلات - سواء مادية أو بشرية - ليجرى عليها

من العمليات التحويلية وإنتاجية أو سلوكية أو هيكلية، يقوم بناء عليها مجموعة من المخرجات - سلع أو خدمات أو سلوك أو مساهمات اجتماعية - تعمل على تقدم المجتمع (أو النظام الأكبر) الذى توجد فى إطاره المنظمة.

ويوضح الغمرى هذه العلاقة بين المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات بأنها لا تتم فى فراغ، بل تتم فى إطار المتغيرات البيئية التى تتفاعل داخل إطار المجتمع الكلى (النظام الأكبر).

كما يستخلص منها الغمرى العناصر التالية:

١- هناك علاقة بين المنظمة كنوع من النظام المفتوح وبين وجدان النظام الأكبر (البيئة السياسية والثقافية والاجتماعية والثقافية والمادية).

٢- تتوقف قدرة المنظمة على القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها على فاعلية العلاقة بينها وبين البيئة الخارجية التى تعيش فى إطارها.

٣- وجود المنظمة يكون محددا بقيامها بمجموعة من الوظائف المعينة، فإذا لم تتمكن المنظمة من القيام بهذه الوظائف بفاعلية فإن بقاءها يكون مهددا.

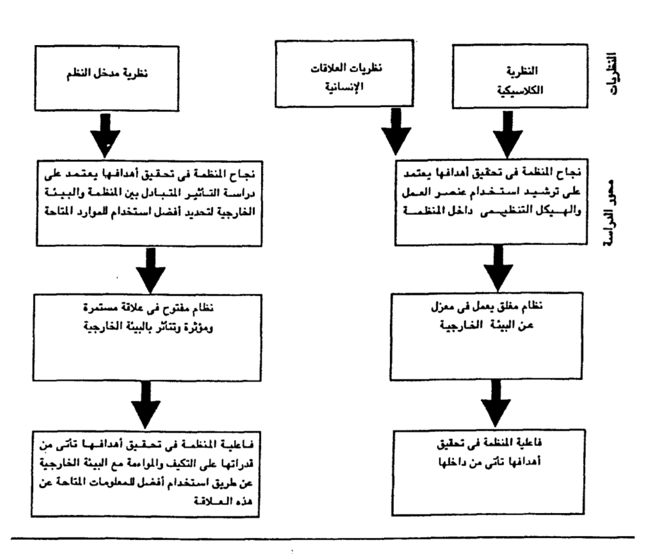
٤- يجب أن تعرف المنظمة على مختلف القوى المؤثرة فى أدائها لوظائفها، سواء كان هذا التأثير سلبيا أو إيجابياً.

أهم مؤشرات صحة التنظيم:

تتمثل أهم مؤشرات صحة التنظيم فيما يلى:

١- أن يكون الهدف واضحاً ومركزاً: يعنى ذلك وضوح الهدف للأفراد العاملين وقبولهم له وتلاؤمهم معه وإمكانية تحقيقه.

التطوير التنظيمي واستخدامه لمدخل النظم



المصدر : إبراهيم الفمري ، التطوير التنظيمي : نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، العدد ٤٨ ، ربيع الآخر ١٤٠٦هـ / ديسمبر ١٩٨٥م ، ص ٤٣ .

٢- ملاءمة التواصل: يقصد بذلك نجاح الاتصال الرأسى والأفقى والاتصال مع البيئة الخارجية.

٣- توازن السلطة والقوة: يعنى ذلك التوزيع العادل للسلطة والقوة الإدارية لدى المديوين والمشرفين، لتلاقى النزاع والاختلاف.

٤- استخدام الموارد البشرية (الإنسانية): أى الاستخدام الفعال للأفراد العاملين، وشعور كل فرد أنه يحقق ذاته ويؤدى عمله برضاء وسعادة، دون ضغوط أو غموض فى الأدوار والمهام.

٥- الانسجام والتناسق: ويعنى ذلك الدرجة التى يشعر فيها الأفراد العاملون بالرغبة فى العمل والاستمرار فى المشاركة النشاط، وبالولاء والانتماء والثقة بالمنظمة والعمل الذى يقومون به.

٦- ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين: وهذا انعكاس لرضائهم الوظيفى وسرورهم.

٧- فرص الإبداع والابتكار: إن المنظمة التى توفر ظروفا صحية للعمل تميل إلى تبنى واستخدام إجراءات وأساليب حديثة ومتطورة، وتمنح العاملين لديها فرصا للإبداع والابتكار والتجديد فى كافة مجالات العمل والبحث باستمرار عن أهداف وأساليب جديدة وتنوع فى المهام والخدمات أو الإنتاج، وهذا أمر ينعكس بدوره على نمو وتطوير المنظمة واستمراريتها ونجاحهاوفعاليتها.

مجالات تطوير وتغيير منظمة العمل:

يحرص الباحثون والمختصصون فى مجال التطوير والتغيير التنظيمى على طرح مثل هذا السؤال: ما الذى يتم تطويره وتغييره؟ وتأتى الإجابة نتيجة للبحوث والدراسات التى أجريت فى هذا المجال، لتوضيح أن أهم جوانب التطوير والتغيير التنظيمى هى:

(١) الأفراد، (٢) جماعات العمل، (٣) التنظيم نفسه. وسوف نلقى الضوء فيما يلى على كل جانب من هذه الجوانب.

١ - **الأفراد:** إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير والتغيير التنظيمى، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق. ويكمن تغيير وتطوير أفراد المنظمة فى تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة، إن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب.

وعلى منظمات العمل والأجهزة الإدارية أن تراعى مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم إلى الأحسن، مثل: أنماط شخصياتهم، دوافعهم وقدراتهم، اتجاهاتهم ومواقفهم، فرص مشاركتهم فى القرارات وحل المشكلات. إن إيجاد الانسجام والتناغم بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم وقدراتهم وفرص المشاركة لهم، له دور كبير فى فعالية المنظمة ونجاحها.

٢- **جماعات العمل:** يأتى الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير والتغيير التنظيمى، بعد تطوير وتغيير الأفراد كأفراد. وهنا يكون التطوير والتغيير للأفراد كجماعات، وهو لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويراً وتغييرا فعالا للأفراد أنفسهم.

وتتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل. والتطوير أو التغيير هنا يركز على: فعالية الجماعة والاهتمام بقيمها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وكذلك على أسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التى تساهم فى دعم الجماعة وتوثيق أدائها.

٣- **التنظيم نفسه:** يأتى بعد ذلك الجانب الثالث من جوانب التطوير التنظيمى وهو التنظيم ذاته، ويتمثل فى بعدين، هما:

أ- الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقساماً، مثل: قسم الإنتاج وقسم البحوث وقسم التسويق، أو إدارات مثل: الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة وإدارة البرامج وإدارة الشئون الإدارية أو شئون الموظفين،. قد يكون التغيير والتطوير بهذه الإدارات أو الأقسام فى مجال الوظائف فيها وهيكل الاتصال والمعلومات.

ب- العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، والعلاقة بين الحماعات، والعلاقة ومع الجماعات،

وعمليات التخطيط، تصميم الأهداف، إدارة النزاعات، علاقات السلطة. وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد والابتكار أو التقنيات المختلفة.

تطوير المنظمة (الجهاز):

تنمية الجهاز أو المنظمة تعنى فى الواقع جهوداً طويلة المدى لتحسين القدرة على حل المشكلات التى تعترض طريق الجهاز أو القسم وقدرة الجهاز على التعاون مع التغيير فى بيئته المحيطة، سواء كانت البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية(العامة).

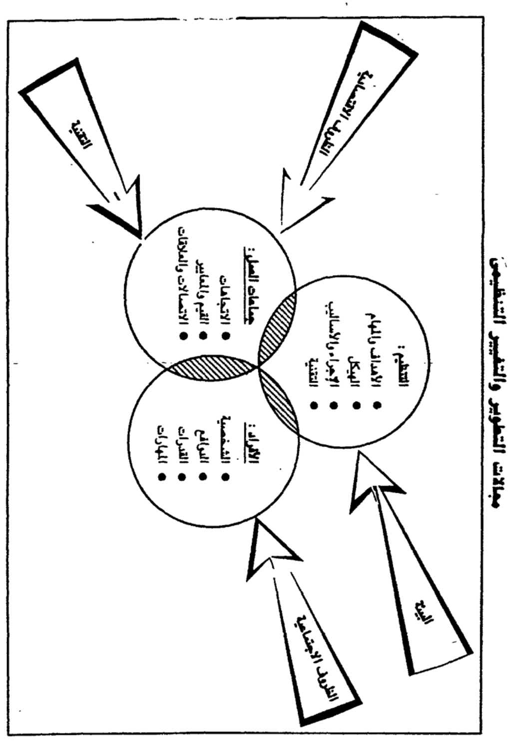
خطة التغيير: تعرف عملية تطوير الجهاز أو المنظمة بأنها «خطة تغيير» فالجهاز يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجبارى، وعليه أن يتطور ويتغير وفقا لمتغيرات البيئة المحيطة به.

مجالات تطوير المنظمة: نظراً لعدم القدرة على التنبؤ بطبيعة معظم التغييرات البيئية، فان جهود تطوير المنظمة قد صممت من أجلا تقوية وتأكيد العوامل التنظيمية، والعوامل التى يجب أن تستجيب للتغيير هى:

١ - **الوحدات التنظيمية الرئيسية:** وهذه الوحدات قد تكون أقساماً مثل: قسم الإنتاج وقسم البحوث وقسم التسويق، أو إدارة مثل: الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة وإدارة البرامج.. وإدارة الشئون الإدارية.

٢ - **العمليات التنظيمية المختلفة:** مثل عمليات اتخاذ القرارات ، وأنماط الاتصالات، والعلاقة بين الجماعات،والعلاقات مع الجماعات. وعمليات التخطيط، وتصميم الأهداف، وإدارة الصراع.

مجالات التطوير والتغيير التنظيمى



استراتيجية للتطوير والتغيير التنظيمى:

إن التطوير والتغيير التنظيمى عملية ديناميكية منظمة تحتاج إلى خطة طويلة المدى (استراتيجية) لكى يتم تنفيذها بدقة وشمول. لذا فإن هيت وزملاءه .HItt et al (١٩٧٩م) يقترحون استراتيجية للتطوير والتغيير التنظيمى تتمثل فى الخطوات التالية:

١- **جمع المعلومات والحقائق حول ظروف المنظمة فى أقسامها التنظيمية الرئيسية:** ويمكن استخدام الاستبانات أو المقابلات مع المديرين والموظفين والعاملين، لجمع المعلومات حول أقسام وإدارات المنظمة، والتعرف على الحقيقة فيها.

٢- **التغذية الاسترجاعية (المرتدة):** وتعنى الأخذ والعطاء والمتابعة وتبادل الرأى حول المعلومات ين الأعضاء الرئيسيين فى المنظمة، والتعرف على اتجاهات وقيم ومشاعر العاملين فى الإدارات والأقسام وعلى ما إذا كانت هناك مشكلات أو خلافات فى وجهات النظر أو حساسيات فى الأداء والإنتاج.

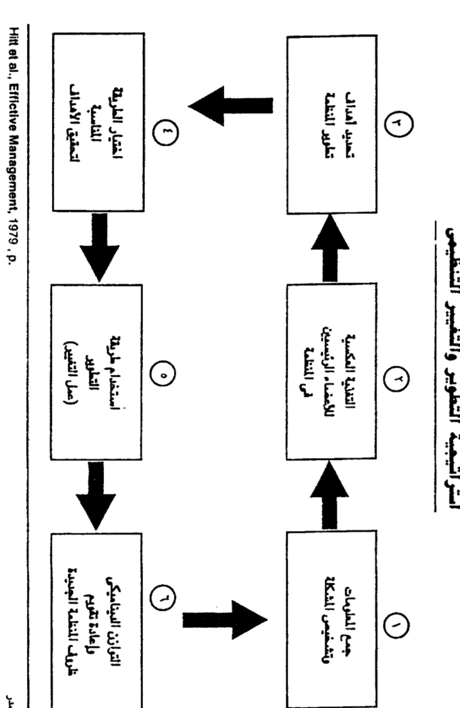
٣- **تحديد الأهداف لحل المشكلات:** ويعنى ذلك وضع أهداف محددة لحل المشكلات أو الصعوبات التى تواجهها منظمة العمل، ليسهل حل مثل هذه المشكلات.

٤- **اختيار الطريقة أو البديل المناسب لتطوير المنظمة:** ويتمثل ذلك فى اختيار الأسلوب المناسب لتطوير منظمة العمل، وذلك لتحقيق الأهداف.

٥- **استخدام الوسيلة وتطبيقها:** وذلك يعنى الجانب التطبيقى فى استخدام أسلوب التطوير المقترح وتنفيذه.

٦- **تحديد الجانب الديناميكى المنجز:** وهذا يعنى توفير التوازن الديناميكى لعملية تطوير وتغيير المنظمة وإنجازه، فى سبيل استقرار المنظمة وفعاليتها.

ويمثل الشكل التالى خطوات استراتيجية التطوير والتغيير التنظيمى.



استراتيجية التطوير والتغيير التنظيمى

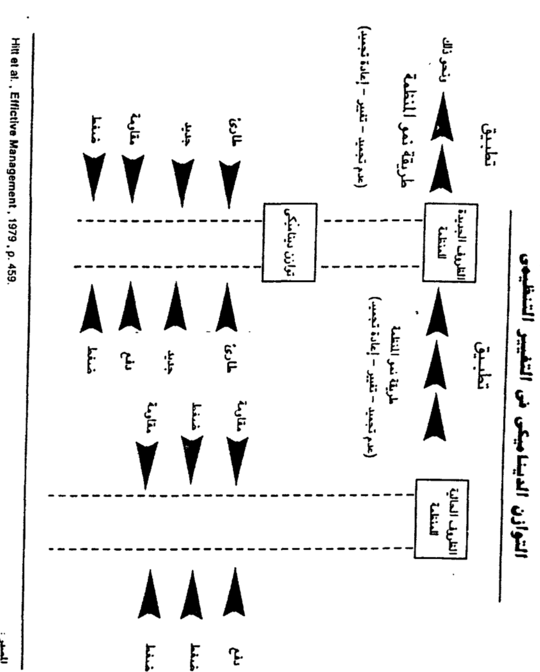
المصدر Hitt et al., Effictive Management, 1979 , p.

التوازن الديناميكي:

إن التوازن الديناميكي يعني مرحلة الاستقرار المرنة التي يتم فيها تنظيم التغيير ويحصل التطوير، وهو ما تهدف إليه الإدارة في عملية التطوير والتغيير.

ولا شك في أن كل منظمة تواجه التغييرات البيئية السريعة وتسعى إلى التطوير، يجب أن يكون لها عناصر للثبات والاستقرار في عملياتها. وهذا يتمثل في الحاجة إلى الاستقرار والثبات عن طريق البحث عن موظفين وعاملين صادقين وثابتين، وعن عمليات إنتاجية معتمدة ويكون التغيير عدة - كما يرى هيت وزملاؤه مرغوبا حتى يصل إلى الدرجة التي تكون عندها المنظمة غير قادرة على تلبية التحديات الجديدة. وعندما تصل المنظمة إلى خط التغيير وتطبيق طريقة التطوير التنظيمي - كما هو موضوح في الشكل التالي تحاول الوصول إلى نقطة جديدة للثبات تجعلها قادرة على احتواء حاجتها إلى التغيير الأكثر والأبعد. وهذا ما يعرف بنقطة «التوازن الديناميكي».

ويؤكد هيت وزملاؤه أن أهداف التطوير التنظيمي وطرقه للتغيير يجب أن تكون معتمدة على معلومات وتشخيص أساسي، حيث إن لكل منظمة ظروفها الفريدة ومشكلاتها الخاصة بها.



المصدر : Hitt et al. , Effictive Management , 1979 , p. 459.

مراحل التطوير والتغيير التنظيمى:

على ضوء استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمى هناك مراحل تمر بها عملية التطوير والتغيير التنظيمى تتمثل بما يلى:

١- **مرحلة البدء:** وهى أهم المراحل فى عملية التطوير والتغيير التنظيمى، لأنها تتعلق بحالة النظام وبمدى استعداده لممارسة التطوير والتغيير. ولاشك فى أن نجاح أسلوب تطوير المنظمة فى تسهيل بنية النظام وتغييرها يتأثر - إلى حد كبير - باستعداد النظام الاجتماعى/ النفسى للتغيير.

٢- **مرحلة التحول:** وهذه المرحلة تحتاج إلى جهود مدروسة ومخططة لتدريب الموظفين. ويترتب على كفاءة المنظمة فى تدريب موظفيها الشئ الكثير فى نجاح هذه المرحلة.

٣- **مرحلة الصيانة والعناية:** أن قدرة المنظمة على المحافظة على صيانة وفعالية برنامج تطويرها يتطلب توافر فريق من المختصين من داخل النظام، يعملون كفريق تنسيقى يدعم جهود مستشارى التطوير والتغيير التنظيمى، ويمكن إعداد هذا الفريق عن طريق برامج تثقيفية وتدريبية مخطط بها لكى ينجحوا فى صيانة فعالية النظام.

٤- **مرحلة النتائج أو الأثر:** إن الاثار الناجمة عن برنامج التطويروالتغيير التنظيمى فى النظام الإدارى بالأجهزة وفى الموظفين والعاملين بها، وكفاءة هذا النظام ونجاحه مع الأنظمة الاجتماعية الأخرى، هى المقياس لمدى أهمية وفعالية برامج تطوير وتغيير المنظمات.

أساليب وطرق تطوير الجهاز أو المنظمة:

يقسم الباحثون أساليب وطرق تطوير الجهاز أو المنظمة إلى:

أ- أساليب وطرق العلاقات الشخصية الداخلية، وهى كما حددها هيت وزملاؤه .Hitt et al كما يلى:

١ – تدريب الحساسية.

٢ – بناء الفريق.

٣- حل صراع الجماعة الداخلى.

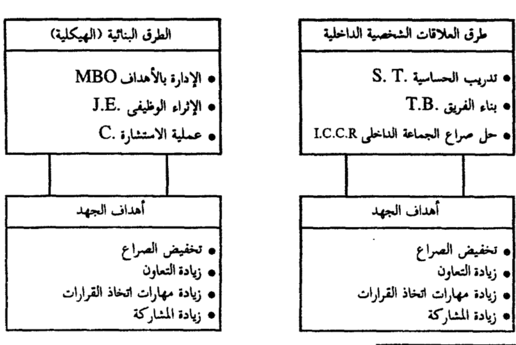
ب- أساليب وطرق التطوير التنظيمى، وهى كما يلى:

١ – الإدارة بالأهداف.

٢ – الإثراء الوظيفى.

ويوضح الشكل التالى أساليب وطرق التطوير والتغيير التنظيمى.

أساليب وطرق التطوير والتغيير التنظيمى



المصدر:

Hitt et al., Effective Management, 1979, p. 461.

أساليب وطرق تنمية العلاقات الشخصية الداخلية:

إن الموظفين يجاهدون دائماً باستخدام كل قدراتهم الفردية لإحداث تغييرات تنظيمية، وذلك بسبب العلاقات الرسمية (القوة، السلطة، القواعد والنظم ... إلخ).

والأفراد يمكنهم أن يسعوا إلى حماية فوائدهم الشخصية بواسطة اتباع الأوامر، وإنشاء العلاقات الجيدة مع المشرفين عليهم. ولسوء الحظ أن التغيرات فى البيئة قد تتطلب تغييرات فى العلاقات الدفاعية، إذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة بفعالية وكفاءة. والموظفون يقاومون الضغوط للتغيير لأن التغيير يغضبهم ويهدد ضمان وأمن العلاقات .

هدف تنمية العلاقات الشخصية الداخلية:

إن الهدف من طرق وأساليب تنمية وتطوير العلاقات الشخصية هو تخفيض المستوى العالى من المنافسة والصراع بين أفراد وجماعات الموظفين، بواسطة بناء علاقات تعاونية معتمدة على الثقة والاحترام والأمانة.

إن قدرة المنظمة على التغيير يمكن أن تعتمد على قدرة أعضائها على الثقة بعضهم ببعض عندما تحصل التغييرات.

وتتحدد أساليب وطرق تنمية العلاقات الشخصصية الداخلية فيما يلى:

١- تدريب الحساسيات وجماعات T:

يظهر هذا الأسلوب عادة فى الجماعة الصغيرة، ومن أحد معانيه تعزيز الثقة وتنمية مهارات العلاقات الإنسانية. ويمكن تعريفه كما يلى:

- هو طريقة لتنمية العلاقات الششخصية الداخلية التى تصصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا عارفين ومدركين لأنفسهم ولتأثير الآخرين فيهم. (هيت وزملاؤه).

أهداف تدريب الحساسية:

تتلخص أهداف تدريب الحساسية فى:

- تنمية التبصر الذاتى لمهارات العلاقات الشخصية الداخلية، مثل: الثقة، الإنفتاح، الأمانة.
- الوعى والإدراك التام لما يحدث فى الجماعة.

ويقود تحقيق هذه الأهداف إلى: «وعى تام بالتغيير والقدرة على التعاون

مع أى تغييرات أخرى»، والأفراد فى التدريب يأتون لكى يفهم بعضهم بعضاً، ويدركون أنهم جاءوا ليتعلموا شيئاً عن العلاقات الإنسانية. والمدرب فى هذه الحالة يؤكد لهم أنهم يجب أن يتعلموا شيئاً مما أتوا إليه ويحققوا ما تعلموه.

وعادة ما يكون المشاركون فى مثل هذا التدريب غاضبين أو محبطين، بعد ذلك يحاولون تنمية وتطوير بعض البناء فى الجماعة. أخيراً تقوم الجماعة باختبار العلاقات الشخصية الداخلية وانعكاسها على العواطف ومشاعر الأفراد.

الأهداف الأساسية لتدريب الحساسية:

لتدريب الحساسية أهداف أساسية هى:

أ- زيادة الفهم والتبصر وإدراك الذات للسلوك الذاتى وأثره على الآخرين.

ب- زيادة الفهم والحساسية لسلوك الآخرين.

حـ- تحسين فهم وإدراك الجماعة وعملياتها الداخلية.

د- تحسين تشخيص مهارات العلاقات الشخصية الداخلية وظروف الجماعة الداخلية (علاقاتها الداخلية).

هـ- زيادة القدرة على نقل التعليم إلى حركة أو فعل.

و- تحسين قدرة الفرد على تحليل سلوكه وعلاقاته الشخصية الداخلية.

٢- بناء الفريق:

مراحل بناء الفريق:

تتحدد مراحل بناء الفريق فيما يلى:

١- تحديد المشكلة للتغيير التنظيمى.

٢- المشاركات الكاملة فى تشخى المشكلة.

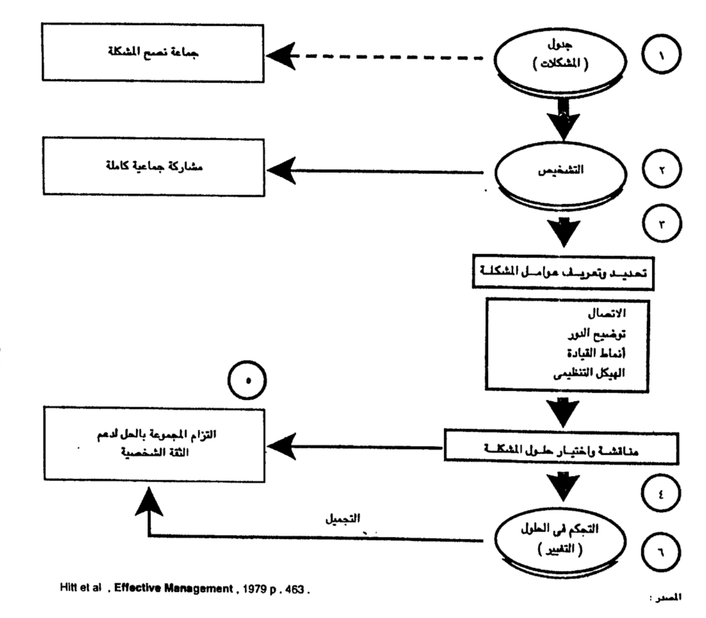
٣- تعريف وتحديد عوامل المشكلة.

٤- اختيار الحلول التى تم تحديدها للمشكلة.

٥- التعليق على الحلول المقترحة (التغيير).

٦- التنفيذ الفعلى لحلول المشكلات، وزيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المستقبلية. ويوضح الشكل التالى عمليات بناء الفريق.

عمليات بناء الفريق



المصدر : Hitt et al . Effective Management , 1979 p . 463 .

٣- حل الصراع (النزاع) داخل الجماعة:

إن تنمية الثقة والتبصر النفسى وتماسك الفريق أشياء مرغوبة، غير أنها قد لاتكون كافية لتحقيق التغيير التنظيمى الكامل (الشامل). إن التغييرات الرئيسية قد تتطلب تعاون جماعات تنظيمية عديدة، مثل: التسويق والإنتاجية والشئون المالية، لأن الصراعات حول الفوائد الذاتية يمكن أن تنمو بين الجماعات. وهذه الصراعات يمكن أن تسبب مقاومة للتغيير. وهناك عدة طرق أو أساليب لخفض حدة الصراعات داخل الجماعة، هى:

أ- تجارب (بناء الفريق) التى تضم أعضاء من فرق الصراع.

ب- تعاقب الموظفين بين الجماعات لتسهيل الفهم المتبادل.

حـ- التأكيد على المشاركة المتبادلة بين المدير والمرؤوس فى الأهداف التى تتطلب تعاوناً بين الجماعات.

د- تغيير هيكل المنظمة لزيادة التفاعل والاتصالات بين الجماعات .
ساليب

التطوير الهيكلى:هناك عد

٣- تعريف وتحديد عوامل المشكلة.

٤- اختيار الحلول التى تم تحديدها للمشكلة.

٥- التعليق على الحلول المقترحة (التغيير).

٦- التنفيذ الفعلى لحلول المشكلات، وزيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المستقبلية. ويوضح الشكل التالى عمليات بناء الفريق.

٣- حل الصراع (النزاع) داخل الجماعة:

إن تنمية الثقة والتبصر النفسى وتماسك الفريق أشياء مرغوبة، غير أنها قد لاتكون كافية لتحقيق التغيير التنظيمى الكامل (الشامل). إن التغييرات الرئيسية قد تتطلب تعاون جماعات تنظيمية عديدة، مثل: التسويق والإنتاجية والشئون المالية، لأن الصراعات حول الفوائد الذاتية يمكن أن تنمو بين الجماعات. وهذه الصراعات يمكن أن تسبب مقاومة للتغيير. وهناك عدة طرق أو أساليب لخفض حدة الصراعات داخل الجماعة، هى:

أ- تجارب (بناء الفريق) التى تضم أعضاء من فرق الصراع.

ب- تعاقب الموظفين بين الجماعات لتسهيل الفهم المتبادل.

حـ- التأكيد على المشاركة المتبادلة بين المدير والمرؤوس فى الأهداف التى تتطلب تعاوناً بين الجماعات.

د- تغيير هيكل المنظمة لزيادة التفاعل والاتصالات بين الجماعات .

أساليب التطوير الهيكلى:

هناك عدة أساليب لتحقيق التغيير التنظيمى بمباشرة أكثر، وهذه الأساليب تغير: هيكل المنظمة، طبيعة الموظفين ومهامهم والأهداف المهمة، ومن ثم تدفع الأفراد لتغيير علاقات الشخصية الداخلية فى الشكل التالى.

الطرق الهيكلية (المقابلة) للعلاقات الشخصية الداخلية

الهيكليـة

التغيير في علاقات الهيكلية التنظيمية

ضغط

لأجــل

التغيير في العلاقات الشخصية البيئية

العلاقات الشخصية البيئية

تغيير في العلاقات الشخصية البيئية

خفــض المقــاومــة

لأجــل

التغيير في علاقات الهيكلية التنظيمية

المصدر Hitt et al., Effective Management , 1979 , p. 465 .

والفرق بين أساليب تطوير الجهاز أو المنظمة ينعكس على العلاقات الشخصية الداخلية على علاقات التنظيم الهيكلى.

وتتأثر كل من العلاقات الشخصية الداخلية وعلاقات التنظيم الهيكلى بأساليب تطوير المنظمة. إن التشخيص المبدئى يوضح ما إذا كان الموظفون يتمتعون بعلاقات شخصية داخلية جيدة، مستوى عال من الثقة فإن الأسلوب الهيكلى أكثر مناسبة وملاءمة.

ومن أهم الأساليب الهيكلية المعروفة فى التطوير:

١- الإدارة بالأهداف:

وهى أسلوب له دور كبير فى عملية التخطيط التى تمت دراستها سابقاً، ويحدد هيت خطوطها الهيكلية على النحو التالى: ومن أهم خطواتها: يحدد هيت الخطوط الهيكلية على النحو التالى:

«أ- مشاركة جماعة العمل.

ب- مشاركة المدير - المرؤوس.

جـ- تحديد أهداف النمو.

د- تحديد قياسات الإنجاز.

هـ- المراجعة، التقييم وإعادة الدورة».

٢- الإثراء الوظيفى:

هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة فى ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات. وإذا لم يكن الموظفون مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذى تعرض له المنظمة أو الجهاز.

١ - تخطيط العمل.

٢ - أداء العمل.

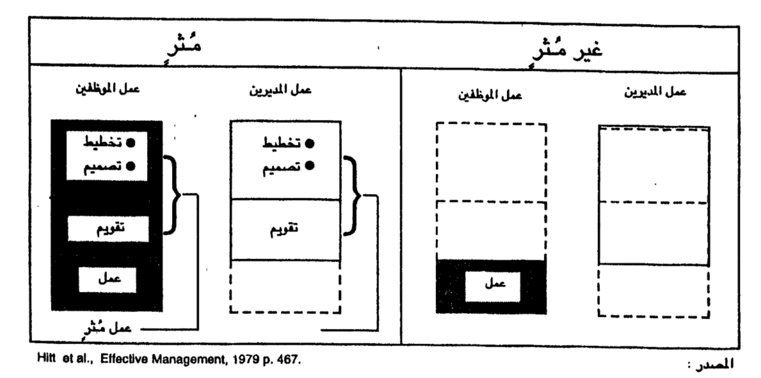
٣ - تقييم الأداء (الإنجازات).

فالمدير منا فى الشكل التالى هو الذى يقوم دائما بتخطيط وتصميم العمل وتقييم الأداء (الإنجازات)، والموظف ينفذ ويقوم عادة بأداء العمل حسب تعليمات المدير.

فالإثراء الوظيفى يشتمل على إعادة تصميم مهام الموظفين، لكى يكون لديهم مسئوليات لتخطيط وتصميم وتقييم نشاطات العمل.

ولا شك فى أن الإثراء الوظيفى يعنى أن هناك مهام إشرافية أضيفت لعمل الموظفين (التابعين)، وهذه الإضافات فى التحديات والواجبات الممتعة تزيد غالبا دافعية الموظفين، ويكون الموظفون أكثر احتراما للتغييرات التى تصنع تحديات العمل.

الإثراء الوظيفى



المصدر : Hitt et al., Effective Management, 1979 p. 467.

نموذج مقترح للتطوير والتغيير التنظيمي:

يقترح الغمرى نموذجاً للتطوير والتغيير التنظيمى يشتمل على عدد من المراحل العلمية، على اعتبار أن التطوير والتغيير التنظيمى يؤكدان على النظرة الشمولية للمنظمة بصفتها نظاما كليا أو كيانا متكاملا يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمتداخلة.

وسوف نستعرض فيما يلى باختصار مراحل هذا النموذج:

١- المرحلة الأولى - الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير: يؤكد الغمرى على أهمية التأكد من أن هناك شعورا حقيقيا داخل المنظمة وحاجة ذاتية لإحداث تغيير من نوع ما، حيث إن برامج التطوير التنظيمى لا يمكن أن تفرض على المنظمات، بل يجب أن يتوافر الدافع لدى هذه المنظات بشكل ذاتى لإحداث التغيير.

٢- المرحلة الثانية - بداية عمل خبير التغيير: تتطلب جهود التطوير التنظيمى خبرات نوعية خاصة من خبراء التغيير ويفضل أن يكون هؤلاء الخبراء من الوطنيين الذين يكونون على درايسة عالية بالظروف البيئية المحلية. كما أن على الإدارة العليا أن تدرك أهمية التطوير والتغيير التنظيمى، وأن وتتفهم دورة ورتؤمن به كأسلوب للفعالية التنظيمية. وتتمثل مهمة حبراء التغيير أساسا فى معاونة المنظمة على تعلم طرق جديدة، وليس فى إعطاء حلول جاهزة. فالمنمظة هى - كما يرى الغمرى - أقدر وحدة على اختبار العلاج الملائم، بشرط تعلمها اختيار الأسلوب الملائم واستخدامه بالطريقة الفعالة. ويلخص الغمرى الحوانب الأساسية لبداية عمل خبير التغيير كما يلى:

أ- الفهم الواضح لطبيعة وأهداف برنامج التطوير التنظيمى.

ب- تحديد التوقعات الأولية لدور كل من خبراء التغيير والإدارة العليا بصفة خاصة.

جـ- الاستطلاع الأولى - من جانب خبراء التغيير - المناخ التنظيمى السائد فى المنظمة.

د- التعرف الأولى - من جانب المنظمة - على خبير التغيير وأسلوبه فى العمل.

هـ- الاتفاق الأولى على طبيعة العملية المخططة ومراحلها المتنوعة.

٣- المرحلة الثالثة- وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة: من خلال وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة فى هذه المرحلة تبنى الثقة والتعاون ويتحدد دور كليهما، فيهتم الخبير بالأسلوب والطريقة التى تعمل بها المنظمة، وتركز المنظمة على المضمون الفعلى والأداء وعلى مسئوليتها الكاملة عنهما، كما يتضح دور الخبير فى معاونة المنظمة على استخدام طاقاتها وإمكاناتها المتوافرة بأعلى درجة من الفاعلية، وعلى تدريبها على استخدام الأدوات الجديدة الفعالة لمواجهة مشكلاتها واقتراح الحلول اللازمة ومتابعة تنفيذها .

٤- المرحلة الرابعة - مع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة فى عملية جمع المعلومات الدقيقة حول منظلة العمل، ويقوم خبير التغيير بتصوير المناخ التنظيمى السائد فى المنظمة كما هو دون رتوش، ثم يعرض هذه الصورة على جماعة المنظمة ليروا أنفسهم كما هم حقيقة فى الواقع، وهو كما يسمى بعملية إرجاع الأثر.

ويركز خبير التغيير على المعلومات ذات الأهمية للتطوير والتغيير التنظيمى

- سواء كانت معلومات تتعلق بالأجزاء الظاهرة (العلنية) أو بالأجزاء غير الظاهرة (الخفية) - التى تساهم فى إعاقة سير العمل فى المنظمة. بمعنى أخر، يعنى خبير التغيير بنوعية المعلومات وليس بكميتها، بغية الوصول للتطوير المنشود.، ويركز الخبير فى هذه المرحلة على جمع المعلومات -بالتعاون مع أعضاء المنظمة - من أجزاء المنظمة الظاهرة والأجزاء غير الظاهرة. ويوضح الشكل التالى أنواع المعلومات فى كل من أجزاء المنظمة الظاهرة والخفية.

الأجزاء الظاهرة والخفية من المنظمات

المكونات الظاهرة التنظيم الرسمى	المكونات غير الظاهرة التنظيم غير الرسمى
- الوظائف وتوصيفها	- القوة وأنماط التأثير
- الهيكل التنظيمى والمستويات الوظيفية	- أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات
- نطاق الإشراف والمستويات الوظيفية	- المشاعر الجماعية والمعايير السلوكية للجماعة
- أهداف المنظمة	- درجة الثقة والانفتاح المتوافرة
- الإنتاج والكفاءة ومقاييس الأداء	- الإدراك الخاص بالأدوار الفردية
	- القيم السائدة
	- نوعية الحاجات الإنسانية السائدة
	- علاقة الرؤساء بالمرؤوسين
	- الرضاء الوظيفى والروح المعنوية
	- القيادة الرسمية والاتصال
٧ هذه المكونات معلنة للجميع وتبنى على أسس منطقية وترتبط بالأنظمة الهيكلية .	٧ هذه المكونات مختفية ولها تأثير كبير فى الأداء وترتبط بالجوانب الاجتماعية والنفسية والسلوكية .

المصدر : نقلاعن إبراهيم الفمرى ، التطوير التنظيمى ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٤٨ ، ربيع الآخر ١٤٠٦هـ - ديسمبر ١٩٨٥م ، ص ٥٤ .

المرحلة الخامسة - التشخيص وتحديد المشكلات: تعتبر هذه المرحلة من المراحل فى عملية التطوير والتغيير التنظيمى، فهى تأتى بعد مرحلة جمع المعلومات، حيث يقوم خبير التغيير - بالتعاون مع المنظمة - بتحليل المعلومات والتعرف على مناطق المشكلات ونوعيتها والآثار المترتبة عليها. وفى هذه المرحلة يجب التأكد من أهمية وخطورة ودقة المعلومات، لأن التشخيص الخاطئ يترتب عليه نماذج خاطئة، كما يترتب عليه إضافة للجهد والوقت والمال. وتتناول عملية تشخيص المشكلات مجالين أساسيين، هما:

أ- الأنظمة الفرعية التى تتكون منها المنظمة بوصفها نظاما كليا، مثل الإدارات والأقسام والمنتجات والعلاقات التنظيمية بين هذه الوحدات الفرعية المتفرعة من المستويات: العليا والمتوسطة والإشرافية.

ب- الأساليب والعمليات كالاتصالات وأسلوب حل المشكلات فى الجماعات وصنع القرارات وأنماط القيادة وصور السلطة. وأساليب. التخطيط وتحديد الأهداف وأساليب إدارة الصراع والتنافس.

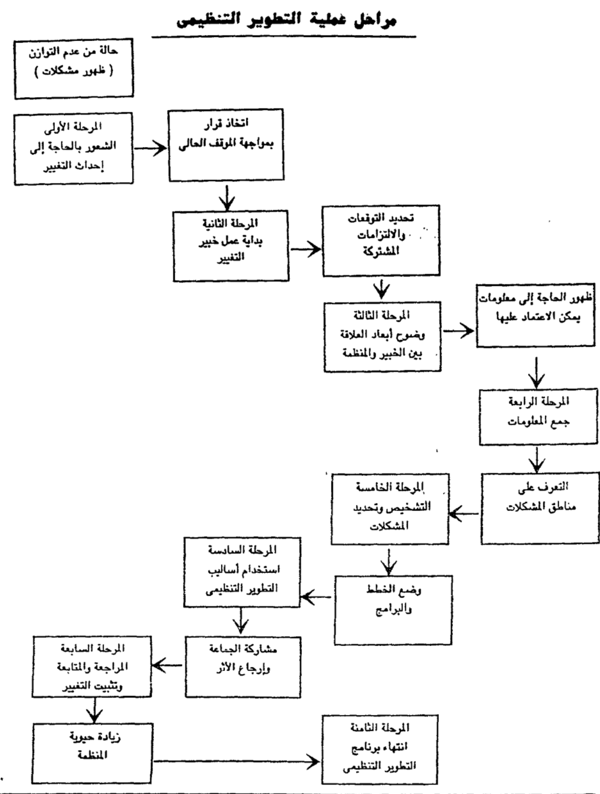
٦- **المرحلة السادسة - استخدام أساليب التطوير التنظيمى - استراتيجيات وبرامج العمل:** وهى مرحلة استخدام مجموعة من الأنشطة والمدخلات أو البرامج التى تسعى لحل المشكلات التى تم تحديديها والتى تعمل على زيادة فعالية المنظمة. وهذه البرامج تستخدم بعض الأدوات التى يمدنا به التطوير التنظيمى - مثل: مختبرات الحساسية (تدريب الحساسية) وبرامج القيادة الإدارية وبرامج الإدارة بالأهداف والنتائج وعمليات بناء الفريق - والتى تتعامل مع الأسباب التى أدت إلى ظهور المشكلات ويؤكد الغمرى على أن مراحل التطوير التنظيمى مراحل متداخلة قد يتقدم بعضها على البعض الآخر، وليست متسلسلة بالضرورة، بل تتكامل بطريقة مستمرة .

٧- المرحلة السابعة - المراجعة والمتابعة وتثبيت التغيير: وهى مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج وتثبيت التغيير المرغوب فيه، وتتعلق هذه المرحلة - كما يرى الغمرى - بعملية اختبار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة فى تحقيق النتائج المرجوة منه. ولكون جهود التطوير التنظيمى تتناول ملا من الأبعاد المادية والسلوكية للمنظمة، فإنه من الضرورى - كما يرى الغمرى - إيجاد الوسائل اللازمة للتأكد من تثبيت عملية التغيير.

٨- المرحلة الثامنة - انتهاء برنامج التطوير التنظيمى: وهى تعبر عن التوقيت اللازم لانتهاء علاقة خبير التطوير التنظيمى بالمنظمة، التى تم معاونتها فى تطبيق برنامج التطوير التنظيمى.

ويوضح الشكل التالى نموذج مراحل عملية التطوير التنظيمى.

مراحل عملية التطوير التنظيمى



المصدر إبراهيم الغمرى ، التطوير التنظيمى نموذج مقترح للتطوير الإدارى فى الدول النامية ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٤٨ ربيع الآخر ١٤٠٦هـ / ديسمبر ١٩٨٥م ، ص ٤٧ .

أولاً: المراجع العربية:

- الحناوى، محمد، السلوك التنظيمى، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، ١٩٧٤.
- السلمى، على. تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب، القاهرة: ١٩٧٠.
- العديلى، ناصر محمد. السلوك الإنسانى والتنظيمى: منظور محلى مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض: ١٩٩٣.
- الغمرى، إبراهيم، التطوير التنظيمى: نموذج مقترح للتطور التنظيمى فى الدول النامية، الإدارة العامة، العدد ٤٨، معهد الإدارة العامة، الرياض: ١٤٠٦.
- حنوش، زكى. الإدارة والسلوك، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٠.
- سيزلاقى، اندور دى، و جى والاس. السلوك التنظيمى والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض، مطبعة معهد الإداره العامة، ١٩٩٢.
- شهيب، محمد على. السلوك الإنسانى فى التنظيم، دار الفكر العربى، القاهرة: ١٩٨٢.
- عاشور، أحمد صقر. السلوك الإنسانى فى المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية: ١٩٨٢.
- عبد الباقى، صلاح، وحسين القزاز، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمى، مطبعة الاشعاع، الإسكندرية، ١٩٩٠.
- كنعان، نواف. القيادة الإدارية، دارالعلوم للطباعة والنشر، الرياض: ١٩٨٢.

- عمران، كامل على متولى. السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال والخدمات، دار الثقافة العربية، القاهرة: ١٩٩٤.

- هاشم، زكى محمود. الجوانب السلوكية فى الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت: ١٩٨٠.

المراجع والدوريات الأجنبية :

Adam, E.E. and W.E. Scott, " The Application of Behavioral Contitioning to tyhe Problems of Quality Control, " **Academy of Management Joural** , 14, No. 2, 1971.

Alderfer, Clay , Relatedness, **Existence, and Growth: Hunam Needs in Organizational Setting,** New York: The Free Press, 1972.

Argyris, Chris, **Integrating The Individual and The Organization,** New York: John Willy, 1964.

Bennis, Warren, Organizaton Development: It's Nature, Origins, and Prospects (Reading Massachusetts: Addison - Wesley Puhlishing Co. 1969) .

Burns, Tom and G,M. Stalker,**The Management of Innovation,** London: Tavistock Publication Ltd,. 1961 .

Dessler, Gary, **Organizaton and Management,** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice -Hall, 1976.

Dessler, Gary, Human Behávior: Inproving Performance at Work, Reston Virginia, A Prentice- Hall Company, 1980.

Fiedler, Fred, **A Theory of Leadership Effectiveness,** New York : McGraw-Hill, 1967.

French, Wendell, **The Personnel Management Process;** Human Resources Administration, Boston: Houghton Miffin Co., 1974.

Fry, Fred." OPerant Conditoning in Organizational Setting of Mice or Men? " **Personnel** (July - August 1974), pp.17-24.

Gaggerman, Saul, **Motivation and Productivity,** Homewood: Illinois, Richard D. Irwin, INC., 1980.

Givso, James L.,J.M. Invanceridch, and J.H. Donnelly, Jr., Organizations : **Behavior, Structrue, Proceses,** Dallas: Texas, Business Publication, Inc., 1976.

Hackman, J.Rkchard. E. Lawler III. and Lyman Porter, **Behavior in Organizations,** N.Y., McGraw-Hill Book Co., 1975.

Haive, Mason, "Role Perception in Labor -management Relations: An Experimental Approach, " **Industrial and labor Relation Review** 8, No.2 (March 1955) , pp. 204 - 216.

Herzberg, Fredrick, " One More Time: How Do You Motivate Employees? " **Harvard Business Review** (Jan. - Feb. 1968).

Hilgard, E.R., **Introduction to Poychology** N.Y.: Harcout, Brace and world, 1962.

Homans, George C., **The Group,** New York Harcourt Brace and Company, 1950.

House, Robert J., " A apth Goal Theory of Leadership Effectiveness " **Admministrative Science Quarterly** (Sept. 1971). pp 321 - 39.

Hulin, Charles and Milton Blood, " Job Enlargement, Individual Differences and Worker Responses, " **Psychlolgy Bulletin,** 69, No. 1 (1968), pp. 41 - 53

Ivancevich, John and Herbert Lyon, " A Shortened Work Week: A Field Experiment, " **Journal of Applied Psychology,** 62, No.1 (1977), pp. 34-37.

Katz, Daniel and Robert Kahn, **The Soical Psychology of Organizations** New York: Joh Wily & Sons, 1966.

Lawrance, Paul, " How to deal with Resistance to change, " **Harvard Business Review,** (May - June 1954).

Likert, Rensis, **New Patterns of Management, New York:** McGraw-Hill, 1961.

Luthans, Fred, **Organizastional Behavior,** New York: McGraw-Hill Book Co., 1977.

Luthans, Fred, and Donald White, Jr., " Behavior Modification Application to Manpower Magaement, " **Personnel Administration,** 34, No.4 (1971), pp.41 - 47.

Maicer, R,F., " Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Intergrative Function, " **Psychological Bulletin,** 74, No. 4(July 1967) , pp. 239 - 49.

McCellan, David, **The Achieving Society**, New York : Van Nostrand Rinehold Col, 1961.

McGregor, Douglas, **The Human Side of Enterprise**, New York: McGraw - Hill, 1960.

Milgram, Stanley , **Obedience to Authority : An Experimental View**, No, 4,: Harber and Raw, 1974.

Pondy, Lewis. "Organizational Conflict: Concepts and Models," **Administrative Science Quarterly**, 12, No. 2 (1967). pp. 296 - 320.

Productivity Gains from a pat on the Back, " Business Week , Jan. 23.1978. p. 56.

Pugh, D,S., Organizaton Theory, Baltimore: Penguin. 1971.

Roethlisberger, F.L. and William Diskson. **Management and the Worker**, Boston: Graduate School of Business. Harvard University, 1947.

Sayles. Leonard and George Strauss. **Human Behavior in Organizatons.** Englewood Cliffs: N. J., Prentice - Hall, 1966.

.Soliman. H.H. ' Motivator- Hygiene Theory of Job Attitudes, '**Journal of Applied psychology**, 54 (1970), pp. 425 - 56.

Stogdill, R.M. and A. E. Coons. eds., **Leader Behavior : its Discrioption and Meassurement**, Columbia, Ohio State University, Bureau of Bus. Research, 1957.

Stuart- Kotze, Robin, **Introduction to Organizational Behavior: A Situational Approach**, Reston: Virginia. Reston Publishing. Co., Inc., 1980.

Tannenbaum. Robert and Warren Schmidt. " How to choode a Leadership Pattern, " **Harvard Business Review**, 36 (March - April. 1958), pp. 95-101.

Vroom. Victor. **work and Motivation**, N.Y: John. Wiley and Sons, 1964.

Wahba, Mahmoud and Lawrence Bridwell. " Maslow Reconsidered : A Review of Research on The Needs Hierarchy Theory. "**Organizatonal Behavior and Human Purformance**, Vol. 15. No. 2 (April 1966), pp. 212 - 40.

Williams, J. Clifton, **Human Behavior in Organizations** , Dallas, South - Western Publishing Col, 1978.

Wren, Daniel. **The Evolution of Management Theought**. N.Y., John Wiley & sons, Inc., 1979.

Yader, Dale, **Personnel Management and Industuial Relations**, Englewood Cilffs, N.J., Prentice - Hall 1970.

هذا الكتاب

مقدمة فى السلوك الإنسانى فى المنظمات

السلوك الإنسانى والإنتاجية فى المنظمات

أهمية السلوك الإنسانى فى منظمات العمل

مفهوم السلوك التنظيمى وعلاقته بالعلوم الاخرى

المحددات الفردية لسلوك العاملين فى المنظمات

التعليم

الإدراك

الشخصية الإنسانية

الدافعية

المحددات الجماعية

جماعات العمل والسلوك الإنسانى

ادارة الصراعات والنزاعات فى المنظمات

الرضا الوظيفى

المحددات التنظيمية (الأنظمة السلوكية)

القيادة الإدارية

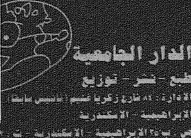
الاتصالات فى التنظيم

تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى للعاملين فى المنشآت

ضغوط العمل

ادارة التغيير والتطوير التنظيمى





الدار الجامعية
طبع - نشر - توزيع
الادارة : ٨٤ شارع زكريا غنيم (تانيس سابقا)
الإبراهيمية - الاسكندرية
ص . ب ٢٥ الإبراهيمية - الاسكندرية - ت : ٥٩١١٧٨٢ (٠٣)

